

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Možnosti zefektívnenia tímovej práce tlačiarenskej organizácie

The Possibilities of Improving the Effectiveness of Teamwork in the Printing Company

Študent: Martina Jasenovská

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Ján Kovács, Ph.D.

Ostrava 2010

Prehlásenie

Dole podpísaná Martina Jasenovská prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vypracovala samostatne a použila len uvedenú literatúru.

V Ostrave 7.7.2010

.....

podpis

Pod'akovanie

Ďakujem môjmu vedúcemu bakalárskej práce Mgr. Ján Kováčovi, Ph. D. za ústretový prístup a cenné rady pri odbornom vedení mojej bakalárskej práce.

Ďakujem pracovníkom firmy GEORG za ochotu a spoluprácu pri získavaní dát , ktorú prejavili po celú dobu môjho šetrenia.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI	2
2.1	História firmy	2
2.2	Základná charakteristika firmy	2
2.3	Produkty a služby firmy	4
3	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TÍMOVEJ PRÁCE V ORGANIZÁCIÍ	5
3.1	Čo je to tím?	5
3.2	Rozdiel medzi pracovným tímom a skupinou	5
3.3	Budovanie tímu	6
3.3.1	Výber vedúceho tímu	6
3.3.2	Výber člena tímu	6
3.3.3	Správna veľkosť tímu	8
3.4	Úloha, tím a jednotlivci	8
3.5	Vývojové fázy tímu	11
3.6	Klasifikácia tímových foriem	12
3.6.1	Tímy dlhodobého charakteru identické s organizáciou	13
3.7	Procesne orientované vedenie	14
3.8	Základný procesný model	15
3.9	Vytváranie vysoko efektívnych tímov (teambuilding)	17
3.9.1	Charakteristika efektívneho tímu	18
3.10	Teambuilding	19
3.11	Faktory úspešnosti tímovej práce	20
3.12	Efektívnosť tímu	22
3.12.1	Synergický efekt	22
3.12.2	Podmienky efektivity	23
3.12.3	Faktory obmedzujúce efektívnosť tímu	24

3.13	Získavanie dát	24
3.13.1	Zber primárnych informácií	24
3.13.2	Zber sekundárnych dát	25
4	METODIKA ZBERU DÁT	26
4.1	Dotazník.....	26
4.1.1	Obsahová náplň dotazníku	27
4.2	Zber dát	27
5	NÁVRHY RIEŠENIA A ODPORUČENIA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE.....	28
5.1	Proces tímovej práce vo firme GEORG	28
5.2	Interpretácia výsledkov dotazníka	32
5.3	Návrhy a odporúčenia pre daný tím.....	45
5.3.1	Poznatky vyplývajúce z odpovedí dotazníkov	45
5.3.2	Návrhy a riešenia pre tím	45
6	ZÁVER.....	47
	Zoznam použitej literatúry	48
	Zoznam použitých príloh	
	Prílohy	

1 Úvod

„Ľahká je úloha, ak sa o drinu podieľajú mnohí.“

Homér

Pod pojmom tímová práca sa rozumie spôsob organizácie práce založený na spoločnom zapojení, vzájomnej spolupráci a zodpovednosti všetkých členov tímu pri plnení stanovených úloh a dosiahnutí vytýčených cieľov. Tímová práca dnes čoraz viac získava na význame, a preto je chápaná ako jeden z najdôležitejších faktorov konkurencieschopnosti podniku.

Dôsledkom tímovej práce by preto mala byť úspora času i peňazí a viditeľné zlepšenie kvality. Motivovanie zamestnancov a humánnejšie pracovné prostredie sú len niektoré z jej výhod. Správne vybudovaný a vedený tím môže podporiť nielen vedúceho, ale hlavne podniku ušetriť čas a veľakrát i finančné prostriedky.

Práve preto, že tímová práca nabera čoraz viac na význame a čoraz viac je riešená, som sa rozhodla aj ja túto tému rozobrať v mojej bakalárskej práci.

Vo svojej bakalárskej práci som sa zamerala na tímovú prácu vo firme GEORG so sídlom v Žiline, pretože v tejto firme existuje veľa menších či väčších tímov. Na šetrenie som si vybrala konkrétny procesný tím.

Cieľom mojej práce je zistiť úroveň tímovej spolupráce v konkrétnom procesnom tíme tejto firmy, ktorý pracuje na výrobe kníh. Následne podať návrhy a odporúčenia na zistené nedostatky tímovej spolupráce.

Bakalársku prácu som rozdelila na dve časti na teoretickú a praktickú. V teoretickej časti som popísala základné pojmy ako tím, budovanie tímu, synergia, na to ako má efektívny tím vyzeráť, ako ho vybudovať a následne na dlhodobú efektívnu kooperáciu členov tímu.

V praktickej časti opisujem firmu GEORG, jej históriu, základnú charakteristiku a služby a produkty, ktoré poskytuje. Pomocou procesného modelu som vysvetlila proces tímovej práce v spoločnosti. Pomocou dotazníkového šetrenia som popísala názory jednotlivých členov tímu na tím. Súčasťou praktickej časti sú poznatky vyplývajúce z tohto dotazníka a následne návrhy a odporúčenia s účelom zefektívnenia tejto tímovej práce.

2 Charakteristika vybranej spoločnosti

2.1 História firmy

Spoločnosť GEORG vznikla v roku 1992 ako spoločnosť poskytujúca služby tlačiarne, knihárstva a vzdelávania.

Postupom času sa spoločnosť vyprofilovala vo svojom podnikaní a poskytovaní služieb a stala sa spoločnosťou so zameraním na komplexnú knihársku výrobu s napojením na celoslovenskú sieť vydavateľstiev, reklamných agentúr a tlačiarňí.

S postupným rastom spoločnosti a rozširujúcim sa sortimentom ponúkaných služieb bola nútená riešiť neustále rozširovanie výroby presťahovaním sa do nových priestorov na Bajzovej ulici, kde sídli dodnes. V roku 14. 7. 1994 firma získala oprávnenie na ďalšie predmety podnikania ako napr. vydavateľská činnosť a 4. 12. 2001 rozšírila svoje pôsobenie na reklamačnú a propagačnú činnosť, fotografické služby, kancelárske služby vrátane kopírovacích a rozmnožovacích služieb

V roku 2006 prebieha v spoločnosti GEORG ďalšia prestavba spojená s nákupom nových technológií pre tlač a aj pre komplexné spracovanie v DTP-CTP pracovisku, čím skvalitnili a zrýchlili poskytované služby.

Všetkými týmito krokmi sa firma snaží skvalitniť a zlepšiť prácu s dôrazom na orientáciu na zákazníka. Spokojnosť zákazníka je jej prvoradým cieľom a snaží sa o to, aby fungovala na báze partnerstva, vzájomne dobrej spolupráce a na korektných vzájomných vzťahoch.

2.2 Základná charakteristika firmy

Základné informácie o firme som čerpala zo živnostenského registra a zo stránok firmy.

Firma je zapísaná v živnostenskom registri ako fyzická osoba.

Obchodné meno: JuraĹ ŠtefuĹ – GEORG

IČO: 305 772 25

DIČ: SK 1020 525 341

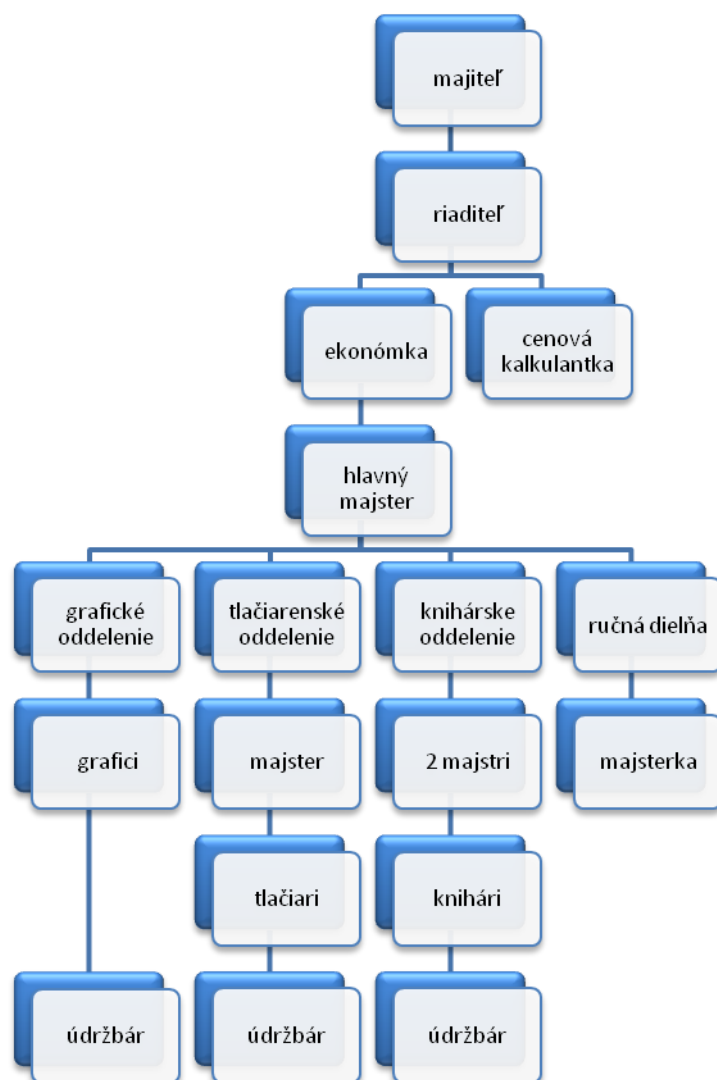
Miesto podnikania: J. Kalinčiaka 14, 010 01 Žilina

Predmety podnikania: Polygrafické služby, vydávanie tlačív, vyhotovenie tlačiarenských predlôh, viazanie kníh a konečné spracovanie.

Deň vzniku oprávnenia: 2. 3. 1992

Prevádzkarne: Bajzova 11, 010 01 Žilina

Firma ku dnešnému dňu zamestnáva 32 zamestnancov. Trvalý pracovný pomer má 14 zamestnancov a 18 zamestnancov pracuje na živnosť.



Obr. 2.1 Organizačná štruktúra

2.3 Produkty a služby firmy

Firma je zameraná na služby knihárstva a tlačiarne. Ponúka široké množstvo a sortiment služieb v tejto oblasti, čo sa im darí aj vďaka kúpe nových a moderných strojov. Firma GEORG je schopná nielen vytlačiť, ale aj navrhnúť jednotlivé produkty ako sú napr. vizitky, letáky, prospekty, a iné.

Služby ponúkané firmou GEORG :

- grafický návrh
- sadzba, zlom
- skenovanie, retuš
- plagáty, leporelá, brožúry
- prospekty, kalendáre
- zložienky, stravné lístky
- hospodárske tlačoviny
- návrh a tlač čiarových kódov
- plnofarebné časopisy a knihy
- reklamné a propagačné letáky
- bloky znášané, neznašané, číslované, perforované
- vyhotovenie väzieb zbierok zákonov
- mäkké a tuhé väzby V1 – V9
- exkluzívna väzba
- šitie drôtom, niťou, ručné šitie
- ryhovanie, vysekanie, dierovanie, lakovanie, skladanie
- a iné...

3 Teoretické východiská tímovej práce v organizácii

3.1 Čo je to tím?

V súčasnej dobe je slovo tím veľmi populárny a používa sa v najrôznejších spojeniach. Tím vo svojom pôvodnom význame je jasne definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný týmito výraznými rysmi podľa E. Záhradkovej (2005):

- Časovo obmedzený projekt,
- Počet členov je približne sedem,
- Rovnoprávne postavenie členov tímu,
- Vlastné, všetkými rešpektované pravidlá,
- Jasne vymedzené role a zodpovednosti,
- Uvedomovaný spoločný cieľ a spoločná vôľa tohto cieľa dosiahnuť,
- Jednoznačná a efektívna komunikácia a účelné riešenie konfliktov,
- Schopnosť reflexie a otvorenosti.

Tím je jasne definovaný celok spolupracujúcich ľudí s časovo obmedzeným cieľom, limitovanou veľkosťou, jasnými pravidlami a rolami a s charakteristickým procesom práce.

3.2 Rozdiel medzi pracovným tímom a skupinou

Podľa autorky E. Záhradkovej (2005) sa pracovnou skupinou rozumie skupina ľudí, ktorí sú spolu spojení do pracovného celku náplňou práce, pri nej sú na sebe závislí pracovnou hierarchiou alebo cieľom práce.

Obecne platné závery podľa J. Kovácsa (2007):

- Nie každá skupina je tímom.
- Vo svojej činnosti môže skupina vykazovať znaky tímovej práce.
- Rozdiel medzi tímom a skupinou spočíva najmä v schopnostiach a pripravenosti ich členov riešiť úlohy, ktoré si vyžadujú značnú mieru prepojenosti znalostí, schopností a invencie.

3.3 Budovanie tímu

Budovanie tímu je súčasťou vodcovskej „svätej trojice“ : úlohy, tímu a jednotlivca. Už pri zostavovaní tímu sa pokladajú základy a určuje sa smer jeho ďalšieho rozvoja.

3.3.1 Výber vedúceho tímu

Tímy majú svojich zakladateľov, ktorí majú voči tímu riadiacu zodpovednosť. Pre tím je veľmi dôležité, aký je ich vodca. Jeho osobnosť a aké štýly riadenia používa. V súčasnej modernej literatúre sa už rozdeľuje aj rola manažéra a vodcu. Medzi bežným vedením spolupracovníkov (managementship) a jeho kreativitou vo forme „vodcovstva“ (leadership).

Management - je schopnosť viesť poriadok a súlad (consistency) do organizácie - organizácia ľudskej práce, kontrolovanie, rozpočtovníctvo atď. V podstate management úzko súvisí s dosahovaním cieľov.

Leadership - sa dotýka schopnosti motivovať a ovplyvňovať druhých. Nemusí ísť o žiadny jednotlivý akt riadenia, a tiež nemusí ísť o osobu nejakého manažéra. Je to sociálny proces spojený so štýlom a kreativitou.

Podľa výskumníkov z Michiganskej univerzity úspešnosť vodcu je odrazom jeho orientácie na svojich zamestnancov.

Boli nájdené dve oblasti orientácie

- orientácia na prácu, výkon,
- orientácia na ľudí. [9]

Počiatkom 80. Rokov sa objavujú nové teórie vedenia ľudí, Nové vedenie (New Leadership). Proti doterajším, väčšinou racionálnym prístupom je zdôrazňovaná emocionálna stránka vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu.

3.3.2 Výber člena tímu

Pri výbere ľudí do tímov, by sa malo vyvarovať obvyklej pasci, ktorá spočíva vo vyberaní podobných typov vodcov. Násobíme tým silné stránky vodcovských typových

charakteristík, ale na druhej strane tiež násobíme slabé miesta.

Tím sa tak môže stať nevyvážený, jednostranne zameraný.

Výber členov tímu je základ pre ďalší jeho úspech. Preto pri výbere musíme posudzovať profesionálnu zdatnosť, osobné vlastnosti a tímovú rolu jednotlivých uchádzačov.

Profesionálna zdatnosť

Zahrnuje dokončené vzdelanie, odbornú prax či referencie o výsledkoch na mieste doterajšieho pôsobenia. V dnešnej dobe je veľa vzdelaných ľudí. Aj keď nájdeme správneho odborníka, vôbec to nemusí znamenať, že máme vyhrané.

Osobné vlastnosti

Niektoré vlastnosti sú nám dané a my s nimi v priebehu celého života nemáme príliš možnosti niečo vykonať. Jedná sa o náš typ temperamentu. Pre zistenie našich osobných vlastností môžeme použiť psychologické testy, referencie alebo modelové situácie.

V súčasnej dobe je obľúbená metóda assessment centra.

Metódy sú zamerané na výber budúcich zamestnancov z väčšieho počtu kandidátov. Assessment centrum je zamerané na hodnotenie predovšetkým osobnostných charakteristík, tímovej spolupráce, schopnosti motivácie a komunikácie, kreativity a presvedčovacích schopností. [8]

Tímová rola

Predpokladom pre efektívny tím je zaujatie správnych rolí v tíme a ich obsadenie. Aby bol tím úspešný mal by obsahovať čo najviac rolí. Rozdelenie a správny pomer rolí sú veľmi úzko späté s cieľom, ktorý chce tím dosiahnuť, či s činnosťami, ktoré vykonáva. Rola v tíme je chovanie jedinca v tíme, ktoré mu je vlastné a je tímom prijateľné. Ide o chovanie člena tímu k ostatným, o jeho prístup k riešeniu problému a o jeho typické postoje pri plnení úkolov.

R. M. Belbin [9] klasifikoval tieto role v tíme:

- Realizátor (implementer, company worker) – konzervatívny, poctivý, spoľahlivý,
- Koordinátor (co-ordinator, chairman) – kľudný, sebavedomý, ovládajúci sa,
- Inovátor, mysliteľ (plant) – tvorivý, nápaditý, intuitívny, introvert,

- Zdrojár, vyhľadávač zdrojov (resource investigator) – extrovertný, zvedavý, komunikatívny,
- Vyhodnocovateľ (monitor evaluator) – racionálny, opatrný,
- Tímový pracovník (team worker) – spoločenský, citlivý, skôr umiernený,
- Doťahovač (completer, finisher) – snaživý, svedomitý, úzkostlivý,
- Formovač (shaper) – napätý, otvorený, dynamický,
- Špecialista (specialist) – individualista, vážny, neortodoxný.

3.3.3 Správna veľkosť tímu

Veľkosť tímu ovplyvňuje jeho efektivitu. Názory na ideálny počet sa rôznia. Najčastejšie sa uvádza päť členov, ale podstatným faktorom je dôvod, prečo tím vzniká, jeho cieľ.

Produktívna tímová práca žije z

- jasnej a prehľadnej delby rolí a úkolov,
 - rýchlej vzájomnej výmeny informácií,
 - plodného vyjadrovania kladov a záporov argumentácii,
 - časovo obmedzeného spracovania a vyriešenia vzťahových problémov a konfliktov.
- viz. Kolajová (2006)

3.4 Úloha, tím a jednotlivci

Vo vodcovstve existujú tri prvky alebo premenné: [3]

1. Vodca : vlastnosti osobnosti a charakter.
2. Situácia : z časti nemenná, z časti premenlivá.
3. Skupina: nasledovníci: ich potreby a hodnoty.

Je prospešné dívať sa na funkciu vodcovstva vo vzťahu k potrebám pracovných skupín. Tieto potreby môžu byť videné ako tri prekrývajúce sa potreby:

1. Potreby týkajúce sa úlohy: dosiahnuť spoločného cieľa.
2. Potreby týkajúce sa tímu: držať pohromade alebo udržiavať jednotlivca ako jeden tím.
3. Potreby jednotlivcov: potreby, ktoré si každý jednotliviec prináša do skupiny. [3]

Tieto tri potreby (úloha, tím, jednotlivci) sú heslami pre vodcovstvo a ľudia od svojich vodcov očakávajú, že:

- Im pomôžu dosiahnuť spoločného cieľa,
- Zaistí súlad tímovej práce, a
- Budú počúvať jednotlivcov a uspokojia ich potreby. [2]

K prevedeniu akejkoľvek úlohy je nutná pracovná skupina alebo organizácia, pretože úloha potrebuje činy a nemôže byť splnená iba jednou osobou. Aj úloha ma svoje potreby, pretože je vyvíjaný silný tlak na jej dosiahnutie, aby nedošlo k frustrácií zainteresovaných ľudí v situácií, kedy by im bolo zabránené úlohy dosiahnuť.

Potreby týkajúce sa tímu existujú preto, že zostavenie, podpora a udržanie súdržnosti skupiny alebo organizácie sú potrebné pre princíp „súdržní obstojíme, rozdelení neuspějeme“. Potreby jednotlivcov sú ako hmotného rázu (napr. plat), tak rázu duševného:

- Uznanie,
- Vedomie, že robíme niečo zmysluplného,
- Postavenie a prestíž,
- Veľká potreba dávať a tiež od ostatných ľudí dostávať.

Je potrebné, aby sa potreby tímu, úlohy a jednotlivcov prelínali.

- Splnenie úlohy posilňuje tím a prináša uspokojenie jednotlivcom,
- Pokiaľ tím nie je súdržný, môže značne sťažiť prevedenie úlohy a tiež to môže viesť ku zníženiu spokojnosti jednotlivcov,
- Pokiaľ nie sú uspokojené potreby jednotlivcov, dochádza k rozpadu tímu, čo bráni a sťažuje prevedenie úlohy. [1]

Na akejkoľvek úrovni vodcovstva sa musíme neustále zaoberať potrebami úlohy, tímu a jednotlivcov. Aby bolo dosiahnuté spoločných úloh, podpory tímovej práce a uspokojenia jednotlivcov, musia sa vykonávať určité funkcie. Výkon (funkcia) je to, čo vodcovia robia ako protiklad ku kvalite, ktorá je aspektom toho, akí sú.

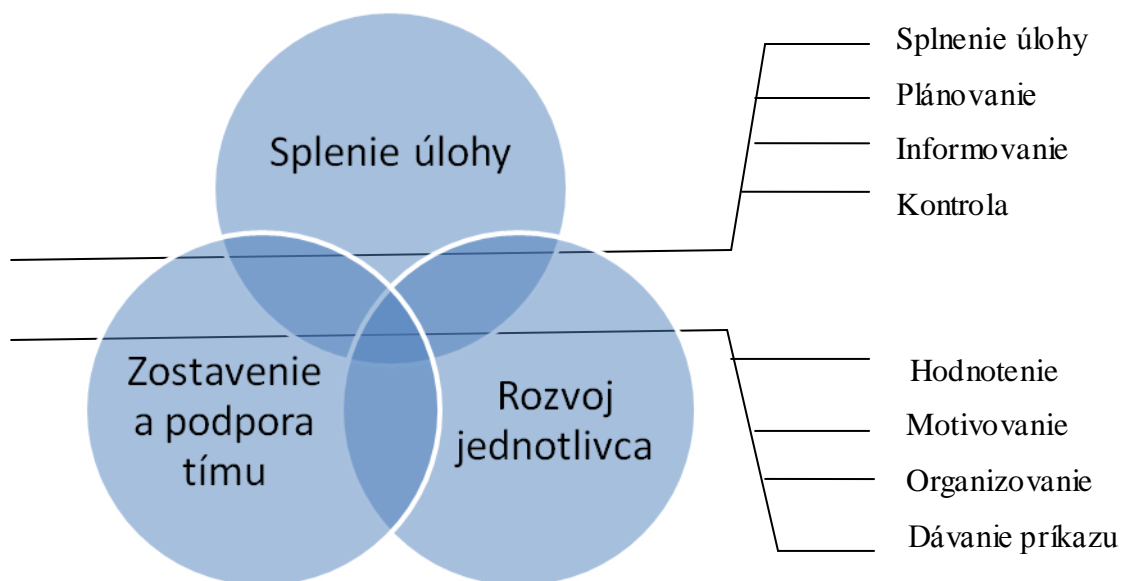
Tieto funkcie (funkčný prístup k vodcovstvu, niekedy nazývané vodcovstvo zamerané na činnosť) sú:

- Vymedzenie úloh,
- Plánovanie,
- Informovanie,
- Kontrola,
- Hodnotenie,
- Motivácia,
- Organizovanie
- Dávanie príkladov.

Funkcie vodcovstva vo vzťahu k úlohe, tímu a jednotlivcom sú znázornené v nasledujúcej schéme. viz. Adair (2005)

Role

Funkcie



Obr. 3.1 Schéma funkcie vodcovstva

3.5 Vývojové fázy tímu

Ako uvádza autor R. Bay (2000) proces vývoja tímu prebieha vždy súčasne v dvoch rovinách:

- V rovine vecnej, kde sa jedná o všetky aspekty vecného zvládnutia úlohy vrátane sebaorganizácie tímu,
- V rovine interakcie, do ktorej sú zahrnuté všetky rysy medziľudských vzťahov v tíme, ako napr. poradie hodnôt, uplatňovanie vplyvu, žiadané a nežiadané spôsoby chovania, nachádzanie vlastnej role atď.

Tímy prechádzajú týmito dvoma rovinami v štyroch fázach: je to fáza orientačná, fáza konfrontačná a konfliktná, fáza konsenzu, kooperácie a kompromisu a fáza integrácie a rastu.

Tab. 3.1 Vývojové fázy tímu podľa R. Baya (2000)

Fáza	Vecná rovina (skupinová úloha)	Interakčná rovina (sociálne vzťahy)
1 . Orientácia	<ul style="list-style-type: none">• Vyjasniť očakávanie (k čomu? Pre koho? Čo?)• Zbierať informácie• Vyjasniť ciele a porozumieť im• Definovať dielčie ciele• Vytvoriť štruktúru• Vyvíjať metódy k plneniu úloh	<ul style="list-style-type: none">• Nájsť svoju vlastnú rolu• Vzájomne sa „oťukať“• Uzavrenosť v prejavovaní citov• Aké chovanie je akceptované?• Závislosť na vedúcom skupiny, normách a štandardoch
2. Konfrontácia a konflikt	<ul style="list-style-type: none">• Diskusie štýlom buď alebo• Rozpor medzi úlohou a osobnou orientáciou• Odpor k úlohám a metódam• Odmietanie kontroly• Definovanie rolí pri plnení úloh a základný konsenzus	<ul style="list-style-type: none">• Individualita za každú cenu• Bránenie pozícií• Polarizácia a tvorenie klik(robiť vlastnú politiku)• Boj o moc a štatút• Konflikty o otázkach štýlu

3. Konsenzus, kooperácia a kompromis	<ul style="list-style-type: none"> • Otvorená výmena informácií, ideí a názorov • Pravidlá hry pre prácu • Hľadanie riešenia problémov • Spolupráca všetkých • Vytváranie štandardov k plneniu úloh 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocenenie a akceptovanie sa navzájom • Uvoľnenie a dobrý pocit z úspechu • Pravý pocit spolunáležitosti (MY sme tím!) • Vyhýbanie sa konfliktom
4. Integrácia a rast	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivita v službách tímovej úlohy • Vysoký stupeň seberiadania • Kreatívne myšlienky • Kontinuálny proces zlepšovania • Vysoké nároky na kvalitu práce 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká tímová súdržnosť • Otvorená spätná väzba o stave vývoja tímu • Vyjasnené štandardy chovania • Vysoká identifikácia s tímom

3.6 Klasifikácia tímových foriem

V názve tímu je často obsiahnutý účel jeho založenia: poznáme tímy projektové, inovačné, Hot Groups, strategické, tímy na zlepšovanie kvality, tímy Task Force (pre rýchle riešenie určitých úloh), virtuálne tímy, tímy na riadenie vzájomnej závislosti, tímy pre bleskové akcie, tímy na kontinuálny (trvalý) proces zlepšovania, tímy vytvorené za účelom vývoja výrobku, procesné tímy, čiastočne autonómne pracovné skupiny atď.

Podľa nášho názoru nemá zmysel vytvárať kreatívnu slovotvorbu stále nové označenia pre tím. Miesto toho je treba vytvoriť klasifikáciu tímových foriem na základe malého počtu charakteristík, ktoré však o niečom vypovedajú. [4]

Ako vhodné charakteristiky pre štrukturalizáciu sa ponúkajú:

➤ Doba fungovania tímu

Môže byť časovo obmedzená alebo neobmedzená.

➤ Organizačná identita

Tímy môžu byť súčasťou útvarovej organizácie, tj. tím a organizácia sú identické, alebo môžu existovať vedľa formálnej organizácie. Z toho vyplývajú formy tímu znázornené na obrázku. [4]

Doba fungovania/frekvencia			
		neobmedzená	časovo obmedzená
Identický s formálnou organizáciou	nie	Čiastočne autonómne pracovné skupiny Organické pracovné tímy	Kružky kvality
	áno	Projektové tímy dlhodobého charakteru	Projektové tímy Tímy Task Force Všetky ostatné zvláštne formy tímu

Obr. 3.2 Klasifikácia tímov podľa R. Baya

3.6.1 Tímy dlhodobého charakteru identické s organizáciou

Táto forma vytvárania tímu má dlhú históriu začínajúcu v 20. rokoch, avšak dosiahla prelomu najskôr so štíhlým managementom (štíhla výroba/podnik) a koncepciami reengineeringu.

Na základe už zobrazenej nutnosti zmeny dochádza k zosilneným snahám o reštrukturalizáciu, ktoré vyvolávajú vznik tzv. „čiastočne autonómnych pracovných skupín“ alebo „organických pracovných tímov“.

Pre vytváranie tímov vo výrobnom úseku sa ujal skôr výraz „čiastočne autonómne pracovné skupiny“, v oblasti podnikov poskytujúcich služby je oproti tomu častejšie označenie „organické pracovné skupiny“.

Orientácia je jednoznačne zameraná na ekonomické ciele, predovšetkým na podstatné zlepšenie konkurencieschopnosti. K tomu je mobilizovaný potenciál v štyroch rovinách ako tvrdí Bay (2000, str.56):

- flexibilita v personálnom obsadení vnútri tímu (rotácia),
- dôsledné využívanie získaných vedomostí a schopností v kontinuálnom procese zlepšovania,
- zameranie tímovej práce na základné princípy TQM,

- myslenie a jednanie dôsledne orientované na proces a stimulovanie kapacity všetkých pracovníkov tímu pri riešení problému.

Tím si má počínať ako podnikateľ v podniku, a to v rozdielnom rozsahu – v závislosti na koncepcií. Podľa zásady, že skupiny sú schopné riadiť sami seba, sa tak zlepšuje schopnosť podniku reagovať a redukuje sa komplexnosť starého princípu líniového managementu.

Organické pracovné tímy môžu byť homogénne, ale môžu tiež byť zostavované behom procesu, tak povediac od dopytu zákazníkov až po spracovanie reklamácií. [4]

3.7 Procesne orientované vedenie

Procesne orientovaná práca znamená vždy tímovú prácu. Pritom môžu existovať procesne orientované tímy na všetkých úrovniach podniku – od vedenia podniku až k úrovni odborných referentov.

Na úrovni jednotlivých pracovných miest možno procesnú orientáciu uplatniť tak, že organické pracovné tímy kompletne realizujú všetky kroky procesu spracovania jednej zákazky. Takto vzniknutý tím úspešne rozvíja príslušné požiadavky.

Tím vedie jeho tímový vedúci, ktorý bol zvolený skupinou alebo menovaný managementom v súlade s predstavami tímu. Vedúci tímu je spolupracujúcim členom tímu a vykonáva svoju pracovnú funkciu. Súčasne má za úlohu riadiť tím a zastupovať ho v hierarchicky vyšších tímoch, ktoré definujú pravidlá pre nutné a presahujúce procesy riadenia základných tímov. viz. Bay (2000)

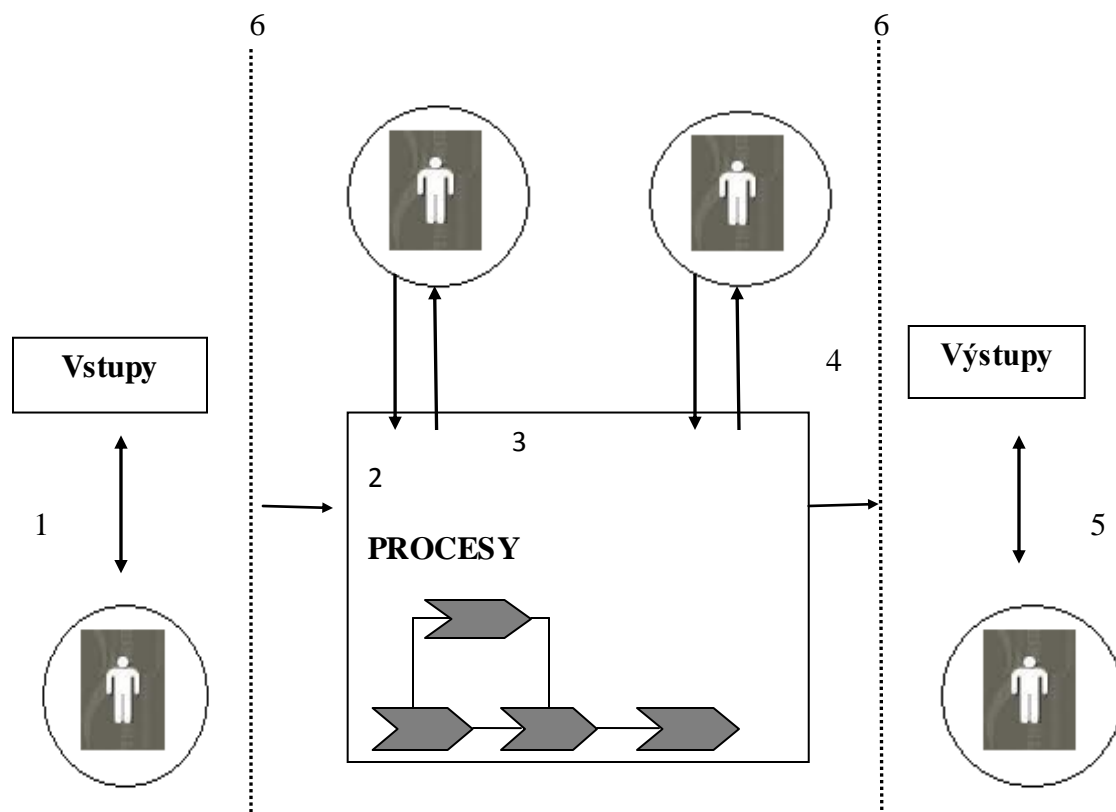
Procesné vedenie tímu možno definovať na základe týchto dôležitých znakov:

- ➔ Úlohou vedúceho tímu je vytvárať rámcové podmienky pre úspešnú prácu tímu.
- ➔ Úlohou vedúceho tímu je byť trénerom a školiteľom členov tímu, podporovať ich pri riešení problémov a patálií.
- ➔ Každý člen tímu je podnikateľom v rámci svojho súboru úlohy a nesie spoluzodpovednosť za všetko, čo s tým súvisí.
- ➔ Tímy pracujú podľa princípu dobrej referencie odpovedajúcej dosiahnutým výsledkom a sú tak vedené. To znamená, že všetky deje pôsobia spätne na tím a stávajú sa tak východiskom ďalších dejov.

- ➔ Vedenie tímu vytvára priestor pre to, aby sa tím mohol sám organizovať, riadiť, kontrolovať a samostatne rozhodovať.
- ➔ Vedúci tímu je zodpovedný za komunikáciu v tíme a za koordináciu práce siete všetkých tímov pôsobiach v rámci určitého podniku.
- ➔ Vedúci tímu je sám široko zapojený do operatívneho diania a prijíma dodatočne vedúcu úlohu, ani by s tým bol spojený obvyklý disciplinárny status vedúceho. [4]

3.8 Základný procesný model

V teórii sa môžeme stretnúť s celou radou možností procesného modelu, ktoré sa odlišujú graficky či rôznymi detailmi prevedenia.



Obr. 3.3 Základný procesný model podľa Kovácsa

Vysvetlenie jednotlivých čísel podľa Kovácsa (2009):

1. externé vstupy / externí dodávateľia
2. firemné procesy
3. interné vstupy / interní dodávateľia
4. interné výstupy / interní zákazníci

5. externé výstupy / externí zákazníci

6. hranice procesu

Ad. 1) Externé vstupy / externí dodávatelé

Vstupy, ktoré sú obstarávané makroprocesom, nákupom od ďalších firiem na základe potrieb vlastníkov podporných a hlavných firemných procesov. Zahŕňame sem materiálne (suroviny, ľudí) i nemateriálne vstupy (schopnosti, zručnosti, znalosti, vedomosti).

Ad. 2) Firemné procesy

Proces sme si už definovali v predchádzajúcej kapitole. Každý proces má vstupy, ktoré sa v jeho priebehu premieňajú na potrebné výstupy. Je charakteristický vopred stanoveným začiatkom, priebehom a koncom. Firemné procesy môžeme rozdeliť podľa:

a) **úroveň komplexnosti** – v hierarchickom organizačnom zariadení je funkčná väzba medzi podnikovými aktivitami a špecializovaným útvarom. Naopak, v procesne orientovanej organizačnej štruktúre bude prioritná príslušná činnosť k určitému procesu.

b) **funkcie (účely), ktoré majú plniť** - kam spadajú dve kategórie procesov.

- **Riadené procesy** – predstavujú priebeh pracovných činností a toku dát etapovitou premenou vstupov na výstupy a k tomu príslušných nahromadených a prepojených ľudských, technických a iných zdrojov. Sem patria rozhodujúce (kľúčové, hodnototvorné) a podporné (obslužné) procesy.
- **Radiace procesy** – majú veľký význam pre správne fungovanie hlavných a podporných procesov. Jednotlivé kroky pracovných činností, tokov dát a odpovedajúcej alokácií a prepojovaním ľudských, technických a iných zdrojov to všetko je jeho úlohou. Ich cieľom je maximálne uspokojiť zákazníka prostredníctvom zdokonalenia procesov. Zameriavajú sa na vývoj nového procesu, krízové riadenie, súvislé a nesúvislé zdokonaľovanie, operačné riadenie, nastaviť regulačnú slučku.

Ad. 3) Interné vstupy / interní dodávatelé

Jednotlivci, ale aj organizačné jednotky, ktoré dodávajú ďalšie potrebné primárne a sekundárne vstupy na dokončenie procesu.

Ad. 4) Interné výstupy / interní zákazníci

Vznik primárnych a sekundárnych vstupov je podmienený uspokojovaním potrieb interných dodávateľov. Môžu mať hmotný alebo nehmotný charakter.

Ad. 5) Externé výstupy / externí zákazníci

Výstupy, ktoré prekračujú prah podniku vo forme hotových výrobkov či služieb, slúžiace na konečnú spotrebu alebo ďalší predaj.

Ad. 6) Hranice procesu

Udávajú nám začiatok a koniec procesu, ktoré sú dané vstupmi a výstupmi.

3.9 Vytváranie vysoko efektívnych tímov (teambuilding)

Tri hlavné dôvody pre vytváranie tímov:

1. Pre splnenie úlohy je nutné spojiť znalosti a schopnosti viac profesií (komplementárny charakter úlohy), kde jedinec nedisponuje takýmito predpokladmi.
2. Úlohu síce môže jedinec urobiť sám, ale už nie je ďalší čas k dispozícii.
3. Úloha si vyžaduje niekoľko rozdielnych operácií, ktoré je nutné vykonať súčasne alebo vzájomne zladit'.

Vytváranie tímu v organizácii rozlišujeme podľa toho, či sa jedná o :

- Ustanovení nového tímu,
- Zlučování dvoch tímov (oddelení, útvarov, dílní, a iné...)
- „oživenie“ starého tímu. [9]

Známy autor zaoberajúci sa vytváraním efektívnych tímov **John Adair** [9] doporučuje ešte pred tým, ako sa vedúci rozhodne vybudovať si do budúcnosti úspešný tím na svojom pracovisku, odpovedať na tieto kontrolné otázky:

- Aký je pôvod a povaha spoločných úloh?
- Je k prevedeniu úloh potrebná tímová práca?
- Je pre jednotlivca príliš zložitý, aby sa do toho pustil sám a dosiahol úspechu?
- Aby sa dosiahol úspechu, je nutné, aby v tíme bolo viac odborníkov alebo špecialistov?
- Aké odborné znalosti a schopnosti sú nutné?
- Máme vedúceho, ktorý je schopný sladiť odborné a laické prínosy, ako je napr. „provokovanie nápadov“ vo všetkých štádiách tímovej práce?
- Ide o tvoriacu úlohu, ktorú je najvhodnejšie zveriť jednotlivcom s pomocníkmi a ponúknuť príležitosť pre pravidelné diskusie s kolegami?
- Bolo by vhodnejšie namiesto ustanovenia tímu menovať komisiu?

3.9.1 Charakteristika efektívneho tímu

1. Vhodné zloženie tímu

- Hovorca tímu má dobré charakterové vlastnosti.
- Členovia tímu sú schopní a zruční, majú zodpovedajúcu úroveň odbornosti, a dôvery k sebe a svojim spolupracovníkom v tom, že môžu efektívne vykonávať svoju prácu.
- Sú jasne definované kompetencie a zodpovednosti.

2. Ciele sú pre všetkých jasné a motivujúce

- Všetci členovia tímu majú spoločný cieľ a sú zainteresovaní a zodpovední za jeho dosiahnutie.

3. Dostatočná otvorenosť vo vyjadrovaní pocitov a riešení problémov

4. Vzájomná podpora a dôvera medzi členmi tímu

- Kooperácia a produktívne využívanie rozdielnych, či konfliktných predstáv a prístupov. Každý člen tímu je rešpektovaný, jeho názor je platný a zvažovaný v prípade, že sa líši od názorov ostatných.

5. **Zdravé a efektívne postupy rozhodovania**

- Tím používa efektívne a úspešné metódy riešenia problémov.

6. **Dobré vedenie tímu**

- Spôsob prijímania rozhodnutí v tíme je poctivý a priehľadný.
- Každý člen tímu je ochotný prispieť

7. **Pravidelné vyhodnocovanie možností lepšieho fungovania tímu**

- Priebežná a konštruktívna spätná väzba vnútri tímu, ale aj k okoliu (orientácia na zákazníka) je samozrejmosťou.

8. **Využívanie príležitostí pre rozvoj**

- Tím je pružný, prispôsobivý, teda je schopný učiť sa novým spôsobom práce.

9. **Konštruktívne vzťahy s inými tímami**

- Spolupráca s inými tímami je konštruktívna a otvorená - máme pred sebou predsa spoločné firemné ciele.

10. **Dobrá komunikácia** (počúvanie sa navzájom, overovanie porozumenia, spätná väzba, atď.)

- Komunikácia v tíme je otvorená, informácie sú poskytované a navzájom zdieľané.
- [19]

3.10 Teambuilding

Pôvodne bol teambuilding navrhnutý k zlepšovaniu medzil'udských vzťahov a sociálnej interakcie. Pretože koncept teambuildingu bol odvodený zo skupinovej dynamiky, sociálnej psychológie a T- skupín (t.j. nácviku citlivosti, ktorý pomôže jednotlivcovi posilniť vlastné sebauvedomenie a stať sa tak citlivejším k iným), bol kladený dôraz na budovanie vzťahov, harmónií a súdržnosť skupiny. S tým, ako získal teambuilding väčšiu popularitu v obchodných organizáciách, pozornosť sa rozšírila i na snahu o realizáciu výsledkov,

splnenia cieľov a dosiahnutie úloh. Dnes sa obvykle zaoberá oboma aspektmi výkonu: ako tímy vykonávajú svoju prácu a ako spolu členovia tímu vychádzajú.

V najširšom slova zmysle je teambuilding prostriedok pre zaistenie harmonickej, produktívnej a efektívnej spolupráce jednotlivcov a maximalizáciu prevedenia úloh a dosiahnutia cieľov.

Teambuilding je hodnotný i pre jednotlivých členov tímu. Pomáha skupine jedincov maximalizovať ich kolektívne prispievanie organizácií a spojiť ich osobné ciele s cieľmi organizácie.

Teambuilding sa vždy deje v kontexte špecifického účelu a je navrhnutý k splneniu špecifických cieľov. Čím viac merateľné tieto ciele sú, tým lepšie, pretože to umožní tímu ohodnotiť efektivitu teambuildingu. Teambuilding môže byť jediná udalosť alebo sled udalostí, ktoré prebiehajú v dlhšom časovom úseku. V každom prípade teambuilding musíme považovať za neustále prebiehajúci proces, v ktorom rozlišujeme šesť krokov: [10]

- Určenie potreby
- Získanie záväzku
- Posúdenie potrieb a poskytnutie spätnej väzby
- Vedenie kurzu teambuildingu
- Realizácia výsledkov
- Zhodnotenie vplyvu

3.11 Faktory úspešnosti tímovej práce

Tímy sú – pokiaľ fungujú – nesporne výkonnejšie ako pracovné formy v klasickej, hierarchicky usporiadanej organizačnej štruktúre. Aby tímy mohli svoj výkonnostný potenciál skutočne aktivovať a realizovať, existuje rada externých a interných faktorov.

K štruktúrálnym faktorom patrí týchto šesť bodov : viz. Bay (2000)

- **Tímové ciele**

Je alarmujúce stále znovu zaistiť, koľko tímov pristupuje, poprípade je posielané k práci s príkazom miesto s cieľom. Tímové ciele preto musia byť všetkým od počiatku jasné, musia byť akceptované a behom tímovej práce pravidelne skúmané.

➤ **Vedenie tímu**

Tímy nefungujú bez vedenia. Potrebujú niekoho, kto s nimi definuje „mantinely“, riadi pracovný proces atď.

➤ **Integrovaný systém controllingu**

Tímy potrebujú riadiaci systém, aby sa neodchýlili od daného kurzu a dospeli k úspechu. Musia tiež byť začlenené do celkovej koncepcie controllingu podniku.

➤ **Rozdelenie rolí a úloh**

Dobré tímy si vyjasnili, kto má aké úlohy, špecialistov i všestranných pracovníkov. Vyjasnené je tiež, kto zastupuje tím navonok pri zasadaniach, prezentáciách atď.

➤ **Rámec rozhodovacích právomocí**

Sporným bodom býva často otázka: Čo tím smie? Menej sporná býva naproti tomu otázka, čo robiť má. Aby tímy neprekračovali neustále nelegitímnu hranicu, je nutné jasné vymedzenie.

➤ **Kvalifikačná štruktúra**

Tento bod je veľmi dôležitý hlavne u tímov identických s organizáciou. U čiastočne autonómnych pracovných skupín a organických pracovných tímov je nutná tzv. basis-skill-rate, teda minimálny rozsah znalostí, bez ktorých len ťažko môže dôjsť k tímovému efektu.

Procesné faktory rozhodujú – u danej štruktúry – o tempe rastu tímu. Toto je šesť najdôležitejších procesných faktorov:

- chovanie tímu v oblasti informácií (poskytovanie a získavanie informácií, interná informačná sieť, kultúra porád atď.)

- stupeň otvorenosti, s ňou sú prejednávané a riešené problémy, ťažkosti a konflikty,
- vôľa ku konštruktívnym vzájomným vzťahom a spoločnému úspechu,
- systém spätnej väzby v tíme pre utváranie „učiaceho sa systému“,
- úroveň štandardizácie procesov,
- proces kontinuálneho zlepšovania (produktívna nespokojnosť). [4]

3.12 Efektivita tímu

3.12.1 Synergický efekt

Tím je veľmi dobrý nástroj na riešenie náročných úloh, problémov, na hľadanie nových ciest pri projektovom štýle práce. Často v spojitosti s efektivitou tímu môžeme vidieť rovnicu synergie, ktorá nám má povedať, že prácu tímu nič neprekoná. [13]

Synergická rovnica tímu : $1 + 1 = 3$

Tím dosahuje lepších výsledkov, než akých by dosahovali jednotlivci sami.

Rovnica práce viac jednotlivcov: $1 + 1 = 2$

Tím má rovnaké výsledky, ako keby jednotlivci pracovali sami.

Rovnica neefektívneho tímu : $1 + 1 = -1$

Aj takáto možnosť môže nastať. Tím má menšiu produktivitu ako samotní jednotlivci. Pracovníci by fungovali efektívnejšie, keby sa nesnažili spolupracovať.

Efektívnosť tímovej spolupráce možno posudzovať podľa troch kritérií podľa Hackmana [8] :

1. skupinová efektivita výsledkov práce tímu v porovnaní so štandardmi stanovenými pre splnenie úlohy
2. skupinový vývoj sprievodných sociálnych procesov, ktoré vytvárajú alebo posilňujú pripravenosť členov tímu pracovať spoločne na danej úlohe
3. osobná spokojnosť individuálnych potrieb prevažujúcich nad ich frustráciou

3.12.2 Podmienky efektivity

Podmienkami efektívneho postoja sú dôvera, spolupráca a súdržnosť. V psychológii hovoríme o tzv. skupinovej kohenzii alebo o celkovej príťažlivosti tímu pre jeho členov, a tiež pre nečlenov. Vyjadriť sa dá tiež veľkosťou uspokojenia spoločných pozitívnych väzieb.

Tato miera kohenzie je ovplyvňovaná niektorými z nasledujúcich faktorov : [8]

- fyzická blízkosť členov tímu a možnosť každodenného kontaktu
- veľkosť tímu – tu platí čím menší počet členov tímu, tým väčšia miera kohenzie
- homogenita alebo heterogenita tímu (skupina sa skladá z ľudí vykonávajúcich rovnakú profesiu, či naopak spojuje pracovníkov rôzneho zamerania)
- vyspelosť a otvorenosť vzájomnej komunikácie
- podobné záujmy a potreby
- určité osobnostné rysy členov tímu

Efektívny tím je teda taký, v ktorom vedenie, štruktúra a metódy práce sú adekvátne požiadavkám úlohy. Svoju hodnotu má oddanosť cieľu a potreba spojiť vhodných pracovníkov v takom pomere, aký vyžaduje splnenie úlohy a závislosť postupov nutných ku splneniu cieľa. V efektívnom tíme je význam tímu zreteľný a členovia cítia, že úloha je dôležitá ako pre nich, tak pre spoločnosť.

Budovať a využívať tím je vhodné podľa Kolajovej (2006):

- pre riešenie zložitej úlohy,
- pre vznik a rozvoj nových myšlienok
- ako prostriedok koordinácie (rôzne profesie, oddelenia...)
- pre viac informácií a zhodnotenia alternatív
- pre učenie sa novému

Pre jednotlivca je účasť v tíme výhodná z týchto dôvodov:

- uspokojuje potrebu priateľstva, uznania, sebaurčenia
- overovanie si a zdieľanie určitej sociálnej reality
- obmedzuje úzkosť, neistotu a bezmocnosť
- poskytuje mechanizmy pre riešenie problémov [8]

3.12.3 Faktory obmedzujúce efektivitu tímu

Faktory, ktoré sa prejavujú ako škodlivé pre efektívnosť tímu sa nazývajú sociálna lenivosť a „skupmysel“ – skupinové myslenie.

Sociálna lenivosť spočíva v poznaní že traja ľudia, ktorí ťahajú spoločne za povraz pri preťahovaní, dosahujú len dva a pol násobku výkonu jednotlivca. A dôvody?

- jednotná zodpovednosť (ostatní sa ulievajú, prečo ja by som sa mal namáhať),
- zníženie motivácie vzhľadom k odmene,
- strata osobnej zodpovednosti,
- zhoršenie koordinácie (každý zaberie v inú dobu).

„Skupmysel“ zvolil Irving Janis pre jav, ktorý sa objavuje v príliš súdržných skupinách. Silná vzájomná ovplyvniteľnosť, snaha o docielenie súladu a úsilie o zjednotenie názoru vedú často k zlým rozhodnutiam, ktoré by členovia tímu, keby mali rozhodovať sami za seba, nikdy neprijali. Jeho vznik je podmienený silným tlakom, ktorý vzrastá, keď členovia tímu pracujú v tesnom prepojení a zdieľajú rovnaké hodnoty. [8]

3.13 Získavanie dát

Spôsob zhromažďovania dát sa označuje ako metóda zberu dát pomocou dotazníka. Rozlišujeme metódy zberu sekundárnych a primárnych informácií.

3.13.1 Zber primárnych informácií

Pri zberu **primárnych informácií** sa používajú tieto metódy:

Kvantitatívne metódy (podstata je v kvantite):

- písomné dotazovanie – dotazovanie pomocou dotazníku posielaného poštou,
- dotazovanie prostredníctvom internetu – dotazovanie cez webovú stránku,
- telefonické dotazovanie – telefonické dotazovanie s podporou alebo bez podpory počítača,
- panelová diskusia- skupina ľudí tvorí panel, ktorí súhlasia s účasťou pri pravidelne sa opakujúcich prieskumoch.

Kvalitatívne metódy (založený na kvalite):

- pozorovanie – predstavuje tesné prepojenie nazbieraných dát s ich interpretáciou,
- diskusné skupiny tzv. focus groups – skupiny odborníkov alebo spotrebiteľov pod vedením moderátora diskutuje o rôznych problémoch, otázkach,
- brainstorming – väčšinou sa robí v skupine,
- hĺbkové interview – jedná sa o pozorovanie do hĺbky, tzn. respondent musí siahnúť pre odpovede hlbšie, hovorí uvoľnenejšie. Najčastejšie s psychológom, ktorý sa snaží získať od respondenta požadované informácie pomocou rôznych otázok či testov.[7,18]

3.13.2 Zber sekundárnych dát

Metódy zberu **sekundárnych informácií** predstavuje získavanie informácií z časopisov, novín, či kníh, oslovenie firiem a vyhľadávanie informácií na internete.

Možnosti, ako získať sekundárne informácie na internete:

- vyhľadávanie – vyhľadávanie informácií na internete nám zabezpečujú vyhľadávacie služby, ktoré po zadaní kľúčového slova ponúknu niekoľko odkazov na stránky vzťahujúce sa k tomuto slovu,
- monitorovanie elektronických konferencií, diskusných skupín a vybraných webových stránok. [7]

4 Metodika zberu dát

Pre získanie informácií potrebných na analýzu tímovej práce vo firme GEORG som si zvolila techniku dotazník.

4.1 Dotazník

Jedným z najčastejších metód zberu informácií od ľudí je použitie dotazníka. Je to metóda, ktorá zhromažďovanie údajov zakladá na dotazovaní osôb. Technika dotazníka je operatívny prostriedok zberu informácií.

Správne použitie metódy dotazníka vyžaduje náležitú teoretickú prípravu. Základnou podmienkou účelného koncipovania dotazníka je presná formulácia konkrétneho cieľa a úloh dotazníka vo vzťahu k zvolenému problému.

Otázky musia byť formulované jasne a konkrétne. Navodzujú jasné a konkrétne odpovede. Ak sú otázky nepresné, neurčité, príliš dlhé, vyvolávajú rôzne asociácie a respondent nie je viazaný k jasnej odpovedi. Otázky je treba formulovať tak, aby respondent otázku chápal, a aby ju všetci chápali v rovnakom význame.

Spôsob kladenia otázok navodzuje zároveň odpovede. Z tohto hľadiska sa rozlišujú dva základné typy položiek v dotazníku: otvorené a uzavreté otázky.

Otvorené otázky dávajú respondentom vzťahový rámec, ale neurčujú podrobnejšie ani obsah, ani formu jeho odpovede. Je na respondentovi čo všetko povie a všetko sa zaznamená.

Uzavreté otázky ponúkajú respondentovi voľbu medzi dvomi alebo viacerými alternatívami. Skúmaná osoba odpovedá na otázky, ktoré sú v dotazníku uvedené tak, že ich podčiarkne, zakrúžkuje, označí a pod.

Metóda dotazníka je založená na sociálnom vzťahu respondentov a dotazovateľa. Dôležité je preto navodiť takú atmosféru, aby respondent pochopil užitočnosť dotazníka ako zdroj informácií spoločensky významných a užitočných. Obvyčajne sa preto pripája k dotazníku stručné vysvetlenie, ktoré respondenta informuje o cieľoch a úlohách dotazníka.

Veľmi dôležitá je zásada anonymity. Osoba, ktorá dotazník vyplňuje, musí byť presvedčená, že údaje ktoré poskytne, budú slúžiť iba na vedecké účely. V závere by sme sa mali poďakovať za spoluprácu a čas strávený pri vyplňovaní dotazníka. [17,18]

4.1.1 Obsahová náplň dotazníku

Pre praktickú analýzu tímovej práce v spoločnosti GEORG som zvolila na získanie informácií dotazníkovú metódu (viz. Príloha č.1).Dotazník som si zvolila hlavne kvôli časovej náročnosti a anonymite, ktorú dotazník ponúka, pretože zamestnanci firmy nemali dostatok času na rozhovor. A anonymita dotazníka im vyhovovala omnoho viac. Dotazníky som rozdala všetkým členom procesného tímu.

Na začiatku dotazníka som uviedla účel dotazníka. Potom som respondentov informovala o anonymite dotazníka, čo zaručuje väčšiu úprimnosť a otvorenosť odpovedí. Dotazník sa skladá zo 14 otázok. Ako prvé v otázkach 1. a 2.som položila všeobecné otázky na zistenie, či členovia tímu vlastne vedia, čo slovo tím a tímová práca znamená a ako by sa mali členovia v tíme správať. V otázkach 3.-6. som sa snažila zistiť, či členovia vedia čo je ich úlohou, cieľom, aké majú právomoci a aké štandardy sa od nich očakávajú. Členovia mali zakrúžkovať jednu z odpovedí. Otázky 7.-10. sú zamerané na komunikáciu, odbornosť a veľkosť tímu. Otázky 11.-14. sa zameriava na vzťahy medzi členmi tímu a vedúcim. V otázkach číslo 9.,12. a 14. mohli vybrať z odpovedí ale aj doplniť vlastnú odpoveď.

V dotazníku som použila otvorené, uzavreté a kombinované otázky. Vychádzala som z charakteru otázky. Otvorené a kombinované otázky som použila, aby mali respondenti dostatočný priestor pre vyjadrenie sa k predmetu šetrenia.

4.2 Zber dát

Zber dát pomocou dotazníka som uskutočnila vo firme GEORG. Procesný tím tvorí jeden grafik, tlačiar, lepič, viazač a ručná dielňa.

Týmto členom tímu som dotazníky rozdala a anonymne odpovedali na uvedené otázky. Potom vyplnené dotazníky doniesli na sekretariát firmy. Návratnosť dotazníka bola 100%.

5 Návrhy riešenia a odporúčenia vybranej organizácie

5.1 Proces tímovej práce vo firme GEORG

Firma GEORG ponúka veľký sortiment služieb a výrobkov, preto sa nachádza vo firme veľa tímov alebo pracovných skupín. Existuje veľké množstvo rôznych procesov a postupov ako môžu tieto tímy vykonávať svoju prácu. Ja som sa orientovala na najpreferovanejšiu službu, ktorú táto firma vykonáva a to výroba kníh, preto som sa rozhodla vykresliť tento proces.

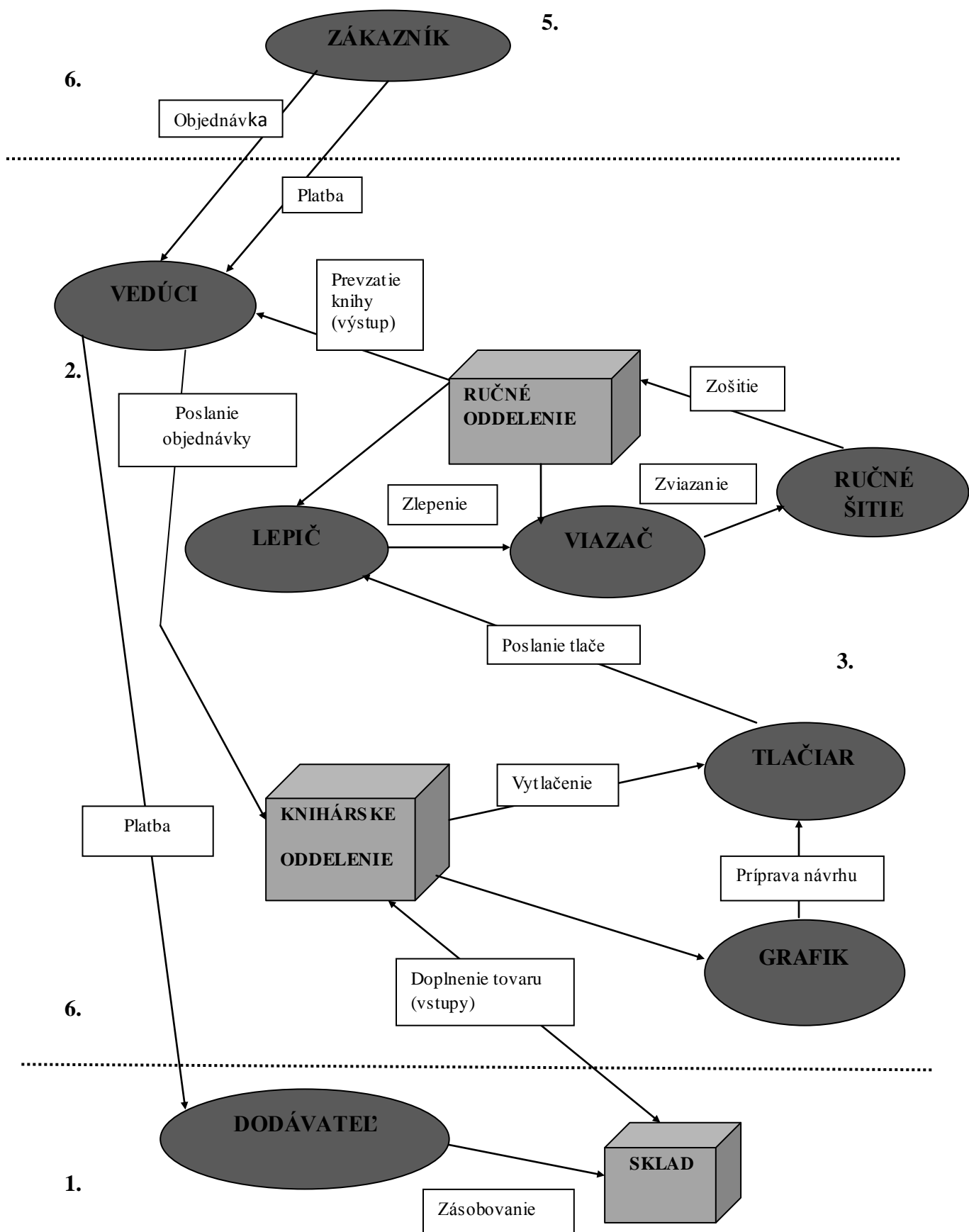
Tento tím je tvorený 5 hlavnými pracovníkmi a to grafik, tlačiar, lepič, viazač a ručné šitie. Na ich prácu a organizáciu dozerá vedúci, ktorý podlieha priamo majiteľovi firmy.

Ako prvý krok som si zvolila pozorovanie, aby som zistila ako tento proces vzniká a skúmala som postup práce jednotlivých zamestnancov. Zamerala som sa na ich koordináciu a spoluprácu. Na ich komunikáciu, ako si navzájom pomáhajú, šetria čas.

Nezaoberala som sa len konkrétnym tímom, ale zaujímala som sa aj o dodávaní tovaru alebo prijímania objednávok a procesy s týmto súvisiace.

Firma GEORG sa snaží hlavne o spokojnosť zákazníkov a nestratenie klientely, preto je potrebné, aby tím pracoval efektívne a nevznikali zbytočné problémy a konflikty medzi týmito spolupracovníkmi, čo by sa v nekonečnom dôsledku odzrkadlilo na spokojnosti zákazníka a na stratení dobrého mena firmy.

Na nasledujúcom obrázku vykresľujem proces tímovej práce v tlačiarenskej organizácii.



Obr. 5.1 Proces tímovej práce v tlačiarenskej organizácii

Vysvetlenie:

1. externé vstupy a externí dodávateľia
2. podnikové procesy
3. interné vstupy a interní dodávateľia
4. interné výstupy a interní zákazníci
5. externé výstupy a externí zákazníci
6. hranice procesu

Ad. 1.) Externé vstupy a externí dodávateľia

Predstavujú všetky vstupy, ktoré sa v rámci podnikového procesu menia na výstupy a umožňujú dosiahnutie hlavného cieľa a to uspokojiť zákazníka.

Firma GEORG ma uzatvorené zmluvy s viacerými dodávateľmi. V rámci knihárskeho oddelenia sú to dodávateľia s papierom, tonermi, xeroxami, rôznych farieb a mnoho ďalších súvisiacich s tlačiarňou. V rámci ručného oddelenia sú to rôzne nite, drôty, lepidlá a mnoho iných nevyhnutných vecí pre ručnú dielňu. Podstatnú časť dodávateľov tvoria aj firmy, ktoré uskutočňujú opravu a údržbu strojov a prípadne dodávateľia s potrebnými náhradnými súčiastkami.

Ad. 2.) Podnikové procesy

Tieto procesy uskutočňuje tím. Majú svoj začiatok, priebeh a koniec. Jednotliví členovia tímu majú presne vymedzenú úlohu a rolu v tíme. V prvom rade, aby mohol proces začať sa doplnia zásoby zo skladu do knihárskeho a ručného oddelenia. Potom ako prvý prichádza do kontaktu so zákazníkom vedúci, ktorý prijíma objednávky osobne alebo emailom. Potom pošle emailom objednávku do knihárskeho oddelenia, kde si prevezme objednávku grafik a spracuje návrh. Tento návrh pošle tlačiarovi na vytlačenie. Tlačiar predá tlač do ručnej dielne, kde sa kniha dostáva do konečnej úpravy. Lepič ju zlepí, predá viazačovi na zviazanie a prípadne na požiadanie zákazníka sa kniha zošije ručne v ručnom šití. Z ručnej dielne si konečnú verziu knihy prevezme a ten ju dá zákazníkovi a prijme platbu. Konečný výrobok, čiže kniha je výstup procesu.

Ad. 3.) Interné vstupy a interní dodávateľa

Všetci členovia tímu, či už grafik, tlačiar, lepič, viazač predstavujú interných dodávateľov. Ako súčasť tímu svojim kolegom niečo dodávajú, poskytujú im služby. Znamená to, že v prípade zlyhania jedného člena tímu sa celý proces spomalí a ostatní členovia stagnujú. Napríklad, keď tlačiar nevytlačí návrh načas, lepič ani viazač nemôžu urobiť svoju úlohu a celý proces sa spomalí a zákazník nedostane objednávku načas. Nemusí to byť chyba tlačiara, vedúci objedná tovar od dodávateľa neskoro, na sklade nie sú prostriedky a knižárske oddelenie nemá či už papier alebo toner. Aj takéto situácie nastali a to sa snažím v mojej bakalárskej práci zefektívniť, aby tím pracoval efektívne bez rôznych porúch a prestojov a v rámci toho maximálne uspokojiť zákazníka.

Ad. 4.) Interné výstupy a interní zákazníci

Ako sú jednotliví členovia tímu pre seba dodávateľmi, tak isto sú pre seba aj zákazníkmi. Existujú medzi nimi vzájomné vzťahy a väzby. Napríklad viazač je zákazníkom tlačiara, bez neho by nemohol vykonať svoju prácu a tým pádom ani vedúci uspokojiť zákazníka dodaním tovaru.

Ad. 5.) Externé výstupy a externí zákazníci

Firma GEORG ponúka široké spektrum služieb. Napríklad výroba kalendárov, stravných lístkov a časopisov, ktoré firmy objednávajú vo veľkých množstvách, aby ich mohli predávať ďalej ďalším zákazníkom.

Ad. 6.) Hranice procesu

Predstavujú hraničné vymedzenia začiatku a konca procesu, pričom začiatok je daný vstupmi a koniec výstupmi. Hranice procesu tlačiarenskej organizácie predstavuje teda sklad tovaru pre knižárske oddelenie, čiže vstupov a zákazníkom ako prijímateľom výstupu.

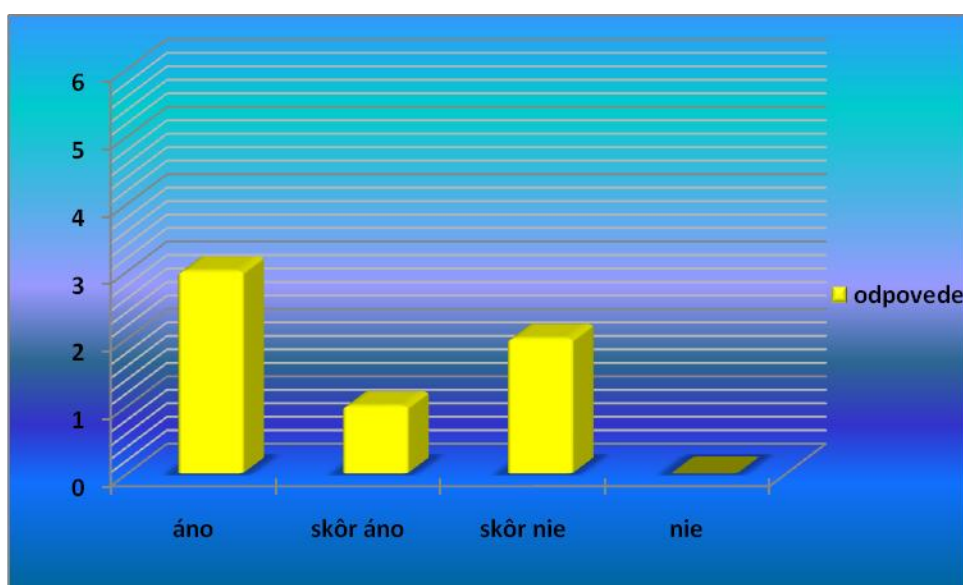
5.2 Interpretácia výsledkov dotazníka

Otázka č.1: Myslíte si, že Vy a Vaši kolegovia pracujete ako tím?

Tabuľka 5.1: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	3	1	2	0

Graf 5.1: Odpovede tímu



Odpovede sa pohybujú 3x v kladných častiach ponúkaných možnosti, ale vyskytuje sa tam 2 krát odpoveď tímu skôr nie. Naviazanosť na túto odpoveď by som hľadala hneď v druhej otázke, kde sa mali vyjadriť svoju predstavu o tíme a jeho fungovaní.

Členovia tímu si musia ako prvé uvedomovať svoju príslušnosť k tímu, pretože potom ako tím nemôžu pracovať efektívne. Dobrým znakom a základom je, že odpoveď nie sa v odpovediach nevyskytuje.

Tím nie je označená skupina slovom „tím“. Tím je tvárna zložka, je treba s ňou pracovať, vytvárať jej dobre prostredie, aby táto skupina mohla dosahovať efektívnych výsledkov. Časti tejto tvárnej zložky sa musia učiť postupne pracovať ako tím, vzájomne si pomáhať a dopĺňať sa.

Otázka č.2: Popíšte vlastnými slovami ako by mal podľa Vás tím a tímová práca vyzerat' a ako by sa mali chovat' členovia tímu?

Na túto otázku odpovedal len jeden respondent zo šiestich, ostatní na túto otázku neodpovedali, dá sa predpokladať, že boli leniví a nechcelo sa im zamýšľať nad fungovaním tímu a tým odpovedať na otázku.

Jeden respondent si uvedomuje, že členovia tímu sa musia navzájom podporovať pri plnení úloh, že spolupráca je veľmi dôležitá a každý má svoje kompetencie a zodpovednosti v tíme.

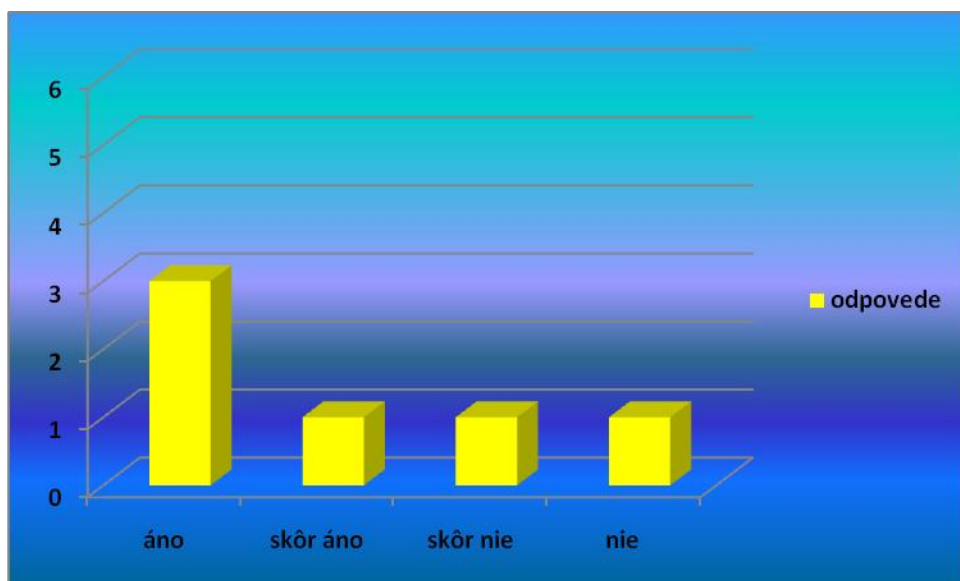
To, aby tím mohol začať fungovať efektívne, je potrebné, aby si to začali uvedomovať aj ostatní členovia tímu. Až keď si tím začne uvedomovať, že je tím a začnú navzájom členovia tímu spolupracovať, pomáhať si a dôverovať si navzájom, až potom možno začať hovoriť o efektívnom tíme, ktorý dosahuje dobré výsledky.

Otázka č.3: Sú Vám jasné ciele vášho tímu? Čoho chcete dosiahnuť?

Tabuľka 5.3: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	3	1	1	1

Graf 5.3: Odpovede tímu



Odpovede na túto otázku boli viac-menej rozložené na všetky možnosti odpovedí, aj keď odpoveď áno prevažovala.

Uvedomenie si cieľa a toho čoho chceme ako tím dosiahnuť je veľmi dôležité pre zaistenie splnenia úlohy. Pokiaľ si nevyjasníme na začiatku, čo chceme dosiahnuť a čo je našim cieľom, nemôžeme zaistiť, že úloha splnená bude. Je to prvým a základným krokom k efektívnemu tímu.

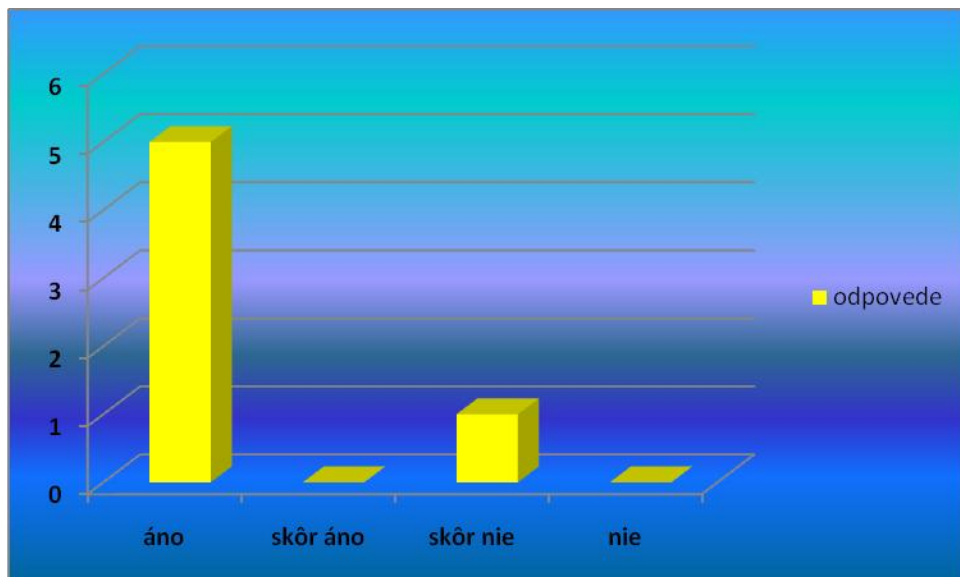
Skupina sa stane efektívnou až vtedy, keď každý jej člen bude prispievať k spoločnej úlohe a k vytvoreniu tejto skupiny. Až keď si každý člen začne uvedomovať čoho ako skupina chce dosiahnuť, až keď odpovede na túto otázku budú od všetkých respondentov áno, až potom možno hovoriť o efektívnom tíme.

Otázka č.4: Viete, čo je Vašou úlohou v tíme?

Tabuľka 5.4: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	5	0	1	0

Graf 5.4: Odpovede tímu



V tomto prípade odpoveď áno prevládala čo je dobrý znak tímu. Každý člen si uvedomuje čo je jeho úlohou v tíme a tým pádom nevznikajú konflikty medzi členmi tímu v rámci zodpovednosti za svoju úlohu.

Tým, že každý vie čo je jeho úlohou v tíme, vie aj za čo je zodpovedný a tým pádom nesie prípadne sankcie za nespĺnenie úlohy.

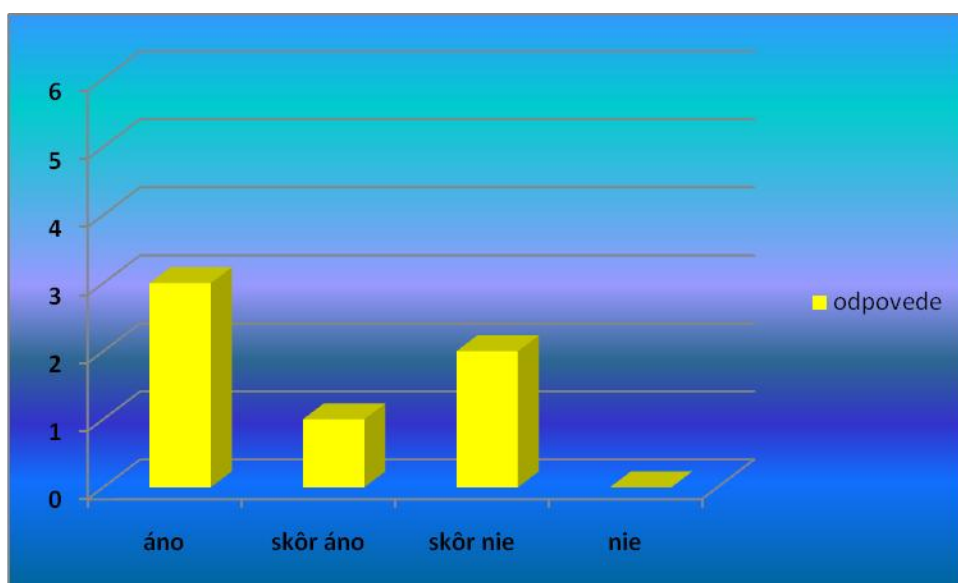
Jedna odpoveď skôr nie môže znamenať, že niekedy členovia tímu nevedia presne čo je ich úlohou. A to je úlohou vedúceho tímu, aby presne členom tímu vysvetlil a rozdelil im úlohy a oboznámil ich o tom, čo presne táto úloha vyžaduje.

Otázka č.5: Viete aké sú Vaše právomoci, čo kto presne v tíme robí a za čo zodpovedá?

Tabuľka 5.5: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	3	1	2	0

Graf 5.5: Odpovede tímu



Odpovede sa pohybujú v kladnej časti ponúkaných možností odpovedí. Odpoveď áno sa vyskytuje 3x a skôr áno 1x. Je to ďalší znak efektívneho tímu. Pokiaľ každý člen tímu vie, za čo zodpovedá a aké ma právomoci v tíme, nevznikajú konflikty a efektívne sa plnia úlohy a ciele tímu.

Odpovede skôr nie znamená, že sú v tíme nedostatky v tejto oblasti. Nie každý člen si uvedomuje svoje právomoci a nevie za čo v tíme zodpovedá. Môžu vznikať problémy a chaos a hádzanie viny z jedného člena na druhého.

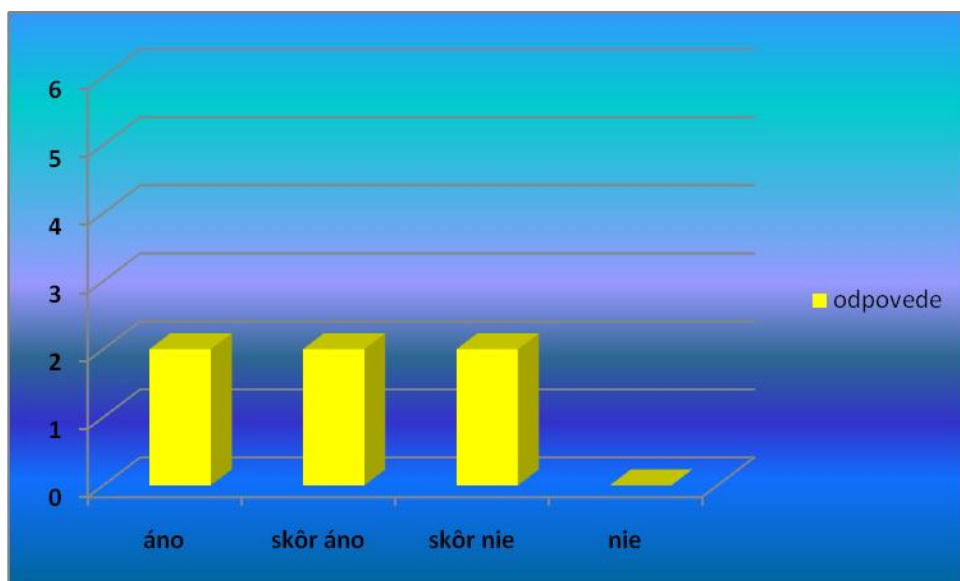
Tu nastáva priestor na delegovanie. Delegovanie znamená, že vedúci tímu pridelil úlohu spolu s príslušnou zodpovednosťou a právomocou a zaistí, aby pre túto úlohu mal k dispozícii potrebné podmienky a zdroje. To, aby bolo delegovanie efektívne musí vedúci tímu presne poznať a pochopiť úlohu a skúsenosť s touto úlohou. Pokiaľ úlohu nezvládne a nepochopí nemôže ani určený člen tímu pochopiť čo robiť s danou úlohou a akú má zodpovednosť a právomoc v rámci jej plnenia.

Otázka č. 6: Viete aké štandardy výkonu sa od Vás očakávajú?

Tabuľka 5.6: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	5	0	1	0

Graf 5.6: Odpovede tímu



Štandardy sa týkajú technických aspektov i vzájomných vzťahov. V ideálnom prípade by si ich tím mal stanoviť sám, s určitým usmernením od vedúceho.

Nemali by byť príliš vysoké ani príliš nízke. Mali by vzbudzovať trvalý záujem a pri ich naplnení prinášať výsledok v zmysle pocitu dosiahnutia cieľa.

Odpovede sa pohybujú v kladnej časti možností odpovedí, čo znamená, že členovia tímu si plne uvedomujú svoje štandardy a čo sa od nich očakáva.

Nemajú pocit, že štandardy sú príliš vysoké a vzbudzujú záujem o dosiahnutie cieľa.

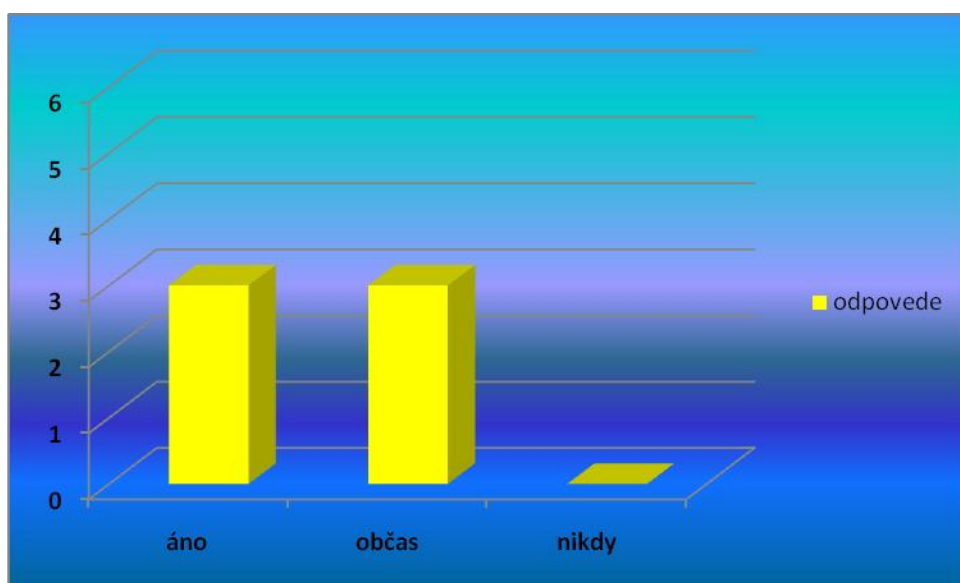
Pre jedného respondenta sú ale štandardy nie dostatočne motivujúce a nevynakladá dostatočné úsilie na ich splnenie.

Otázka č. 7: Myslíte si, že sú Vaše názory, nápady alebo pripomienky v tíme rešpektované (vypočuté)?

Tabuľka 5.7: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Občas	Nikdy
Tím	3	3	0

Graf 5.7: Odpovede tímu



Odpovede sa rozdelili pol na pol medzi 3x áno a 3x občas. Pre tím je veľmi dôležité, aby sa navzájom rešpektovali a tým myslím aj svoje názory a pripomienky. Nastáva tu priestor pre dôveru. Dôvera v tíme je veľmi dôležitá. Vplýva to na dobrú atmosféru a pocit, že člen tímu má rovnaký záujem na splnení spoločného cieľa a je schopný a ochotný na jeho dosiahnutie vynaložiť potrebné úsilie (rovnako ako ja).

Názor, alebo nápad člena tímu môže byť veľmi prospešný pre celý tím, pre efektívnejšie dosiahnutie cieľa alebo splnenia úlohy.

Pokiaľ má vedúci tímu snahu o vypočutie nápadu alebo návrhu člena tímu, prispieva to aj k lepšej atmosfére, komunikácii i súdržnosti v tíme.

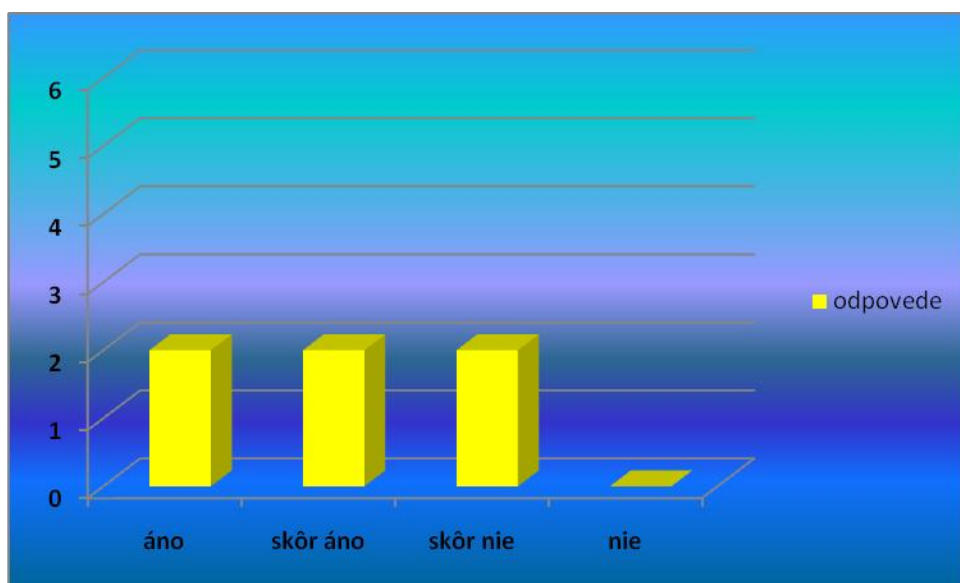
Dobrým základom a znakom, že tím bude efektívny je, že odpovede sa nepohybujú v zápornej časti možností odpovedí.

Otázka č..8: Myslíte si, že existujú nejaké nedostatky v odborných znalostiach alebo schopnostiach jednotlivých členov v tíme?

Tabuľka 5.8: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	2	2	2	0

Graf 5.8: Odpovede tímu



Odpovede sú rozložené skoro na všetky možnosti odpovedí. Aj keď prevládajú kladné odpovede, čo nie je pre tím najlepšie.

Už pri zostavovaní tímu je potreba pozerať na odbornosť a osobnostné charakteristiky. Pri zostavovaní tímu by sa malo dbať na to, aby sa pokiaľ možno všetci členovia tímu pohybovali na rovnakej odbornej úrovni.

Väčšina si myslí, že existujú nedostatky v odborných znalostiach, čo v praxi znamená, že by boli potrebné ďalšie školenia, výcvik, kvalifikácia respektíve aj rekvalifikácia doterajších zamestnancov.

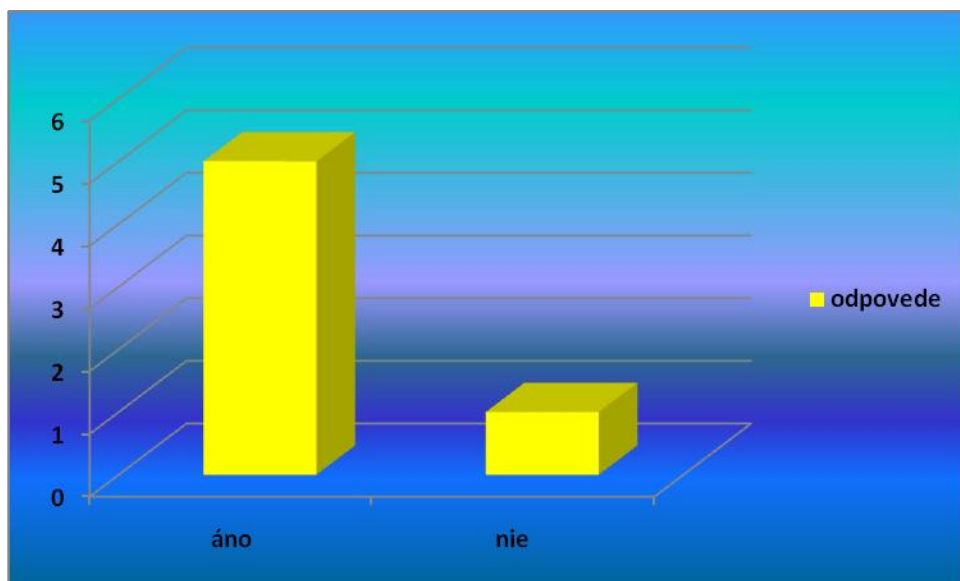
Pokiaľ tím nie je dostatočne kvalifikovaný, nemožno od neho očakávať efektívne dosiahnutie cieľa alebo úlohy.

Otázka č.9: Myslíte si, že je veľkosť tímu správna a pracujú spolu správnymi ľuďmi?

Tabuľka 5.9: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Nie
Tím	5	1

Graf 5.9: Odpovede tímu



V tomto prípade sú odpovede kladné, čo je dobré, pretože prvá a základná vec, ktorá sa tímu týka je uvedenie si aký veľký tím má byť a spojiť do tímu správnych ľudí. Až po splnení týchto podmienok môže tím začať fungovať.

Jedna záporná odpoveď značí, že jeden člen sa necíti v tíme dobre, ale keďže na ďalšiu otázku, aké zmeny by navrhol sa nevyjadril.

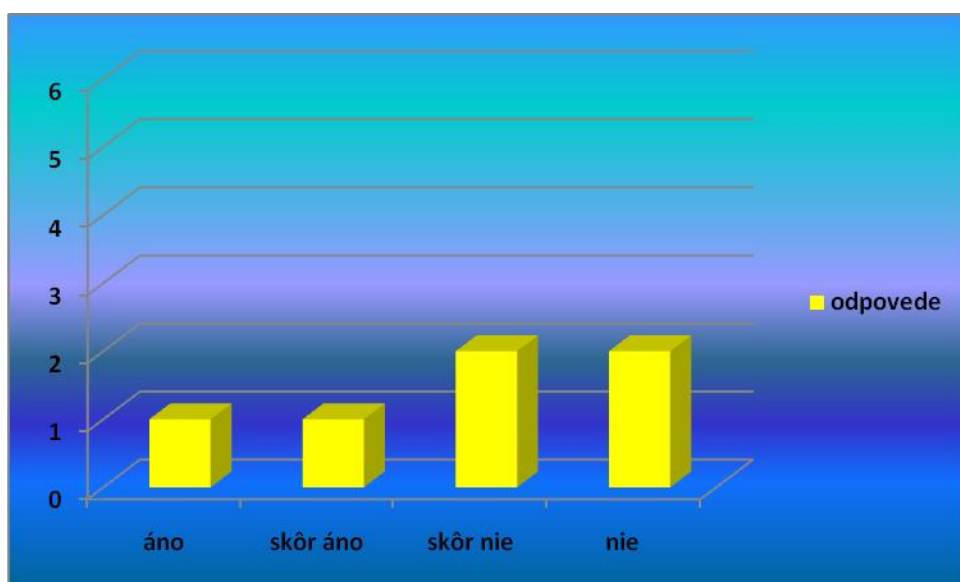
Sila tímu, pokiaľ ide o naplnenie jeho poslania, je priamo závislá na tom, ako dobre vedúci vyberie jeho členov a umožní ich rozvoj.

Otázka č.10: Myslíte si, že ste dostatočne rýchlo a pravidelne informovaný o bežných plánoch?

Tabuľka 5.10: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	1	1	2	2

Graf 5.10: Odpovede tímu



Respondenti využili na celú škálu možností odpovedí. Odpoveď 1x áno znamená, že vedúci tímu povie jednému členovi tímu čo sa od tímu očakáva a predpokladá, že tento člen tímu odovzdá ďalej plány a úlohy ostatným členom.

Podľa záporných odpovedí 2x nie a 2x skôr nie sa dá predpokladať, že v tíme je slabá komunikácia a k ostatným členom sa vôbec nedostane informácia o bežných plánoch.

Výsledky značia o tom, že predávanie informácií je nesprávne, slabé a je potreba ho zmeniť. Ak členovia tímu nie sú dostatočne včas a dobre informovaný o bežných plánoch, nemôžu dostatočne včas túto úlohu splniť a nemôže tak tím pracovať efektívne.

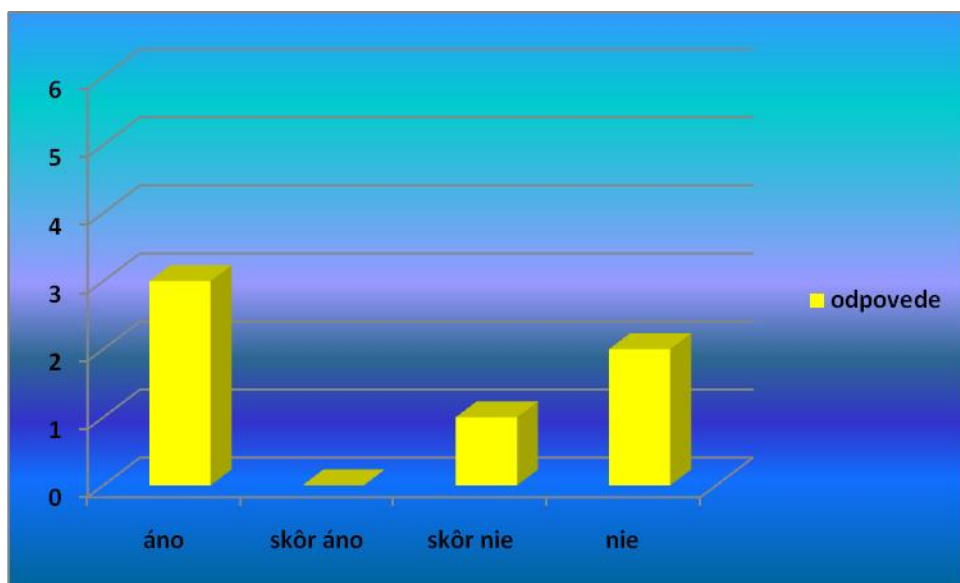
Môže to byť následok toho, že niektorí členovia tímu používajú vysoko odborné technické výrazy a týmto výrazom ostatní členovia nemusia rozumieť. Základným kľúčom k efektívnemu rozprávaní je jasnosť, jednoduchosť, stručnosť a pripravenosť.

Otázka č. 11: Vidíte možnosť svojho ďalšieho rozvoja a vzdelávania v tíme alebo firme? Máte možnosť pozorovať určité príklady rozvoja svojej kariéry?

Tabuľka 5.11: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	3	0	1	2

Graf 5.11: Odpovede tímu



Odpovede sa pohybujú jednak na kladnej strane možností odpovedí 3x áno a jednak na zápornej strane odpovedí 2x nie a 1x skôr nie.

Pri tejto otázke je veľmi dôležitá otázka motivácie. Väčšina ľudí potrebuje vedieť čo má robiť a hlavne prečo to má robiť a čo z toho bude mať. Pokiaľ bude pracovník cítiť, že tým že úlohu vykoná dobre a rýchlo bude mať nejakú „odmenu“, bude sa viac snažiť a bude pracovať efektívnejšie.

V tomto tíme sa ukazuje, že členovia tímu nie sú dostatočne motivovaní a nepocitujú možnosť rozvoja svojej osobnosti a kariéry a tým pádom nemajú chuť pracovať efektívnejšie, veď si povedia načo, keď aj tak nebudem z toho nič mať.

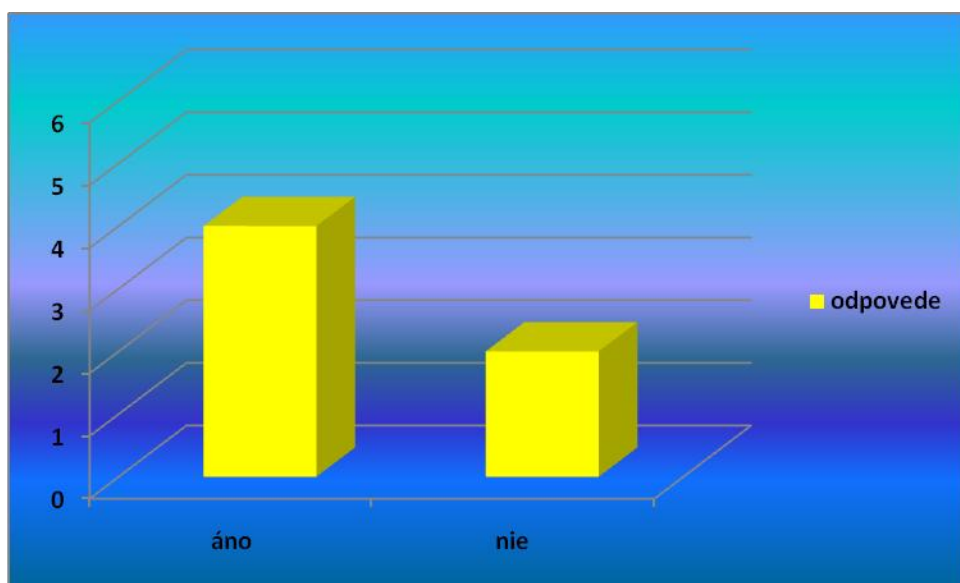
Táto otázka súvisí aj s otázkou číslo 8, aj členovia tímu si myslia, že niektorí členovia majú nedostatky v odbornosti a to súvisí aj s ďalším vzdelávaním.

Otázka č.12: Máte jasný a presný popis Vašej pracovnej činnosti?

Tabuľka 5.12: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Nie
Tím	5	1

Graf 5.12: Odpovede tímu



Tím odpovedal kladne, 4x odpoveď áno. Otázka súvisí s otázkou č.5 (viď strana 30). Tím má jasný a presný popis činnosti a tým nevznikajú nedorozumenia v plnení úloh v tíme. Členovia môžu pracovať efektívne a presne vedia čo je ich popisom práce.

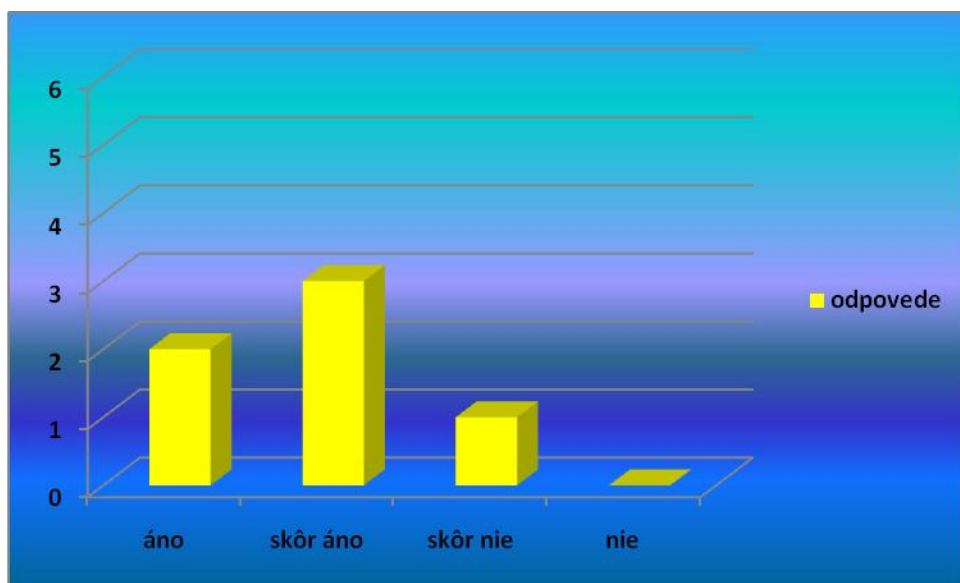
Jedna záporná odpoveď znamená, že členovia tímu sa navzájom zastupujú a nevedia čo je presne ich popisom práce. Nevedia za čo sú vtedy zodpovední a za čo nie.

Otázka č.13: Viete si dávať správnu spätnú väzbu alebo sa len v tíme kritizuje a obviňuje?

Tabuľka 5.13: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Tím	2	3	1	0

Graf 5.13: Odpovede tímu



Spätná väzba je jeden z najdôležitejších mechanizmov sebapoznania. Pomocou nej sa dozvedáme od iných ľudí informácie o sebe, ktoré môžeme porovnávať so svojím sebaobrazom.

Spätná väzba dáva šancu odhaliť nedorozumenia, opraviť ich a ovplyvniť ďalší priebeh komunikácie. A tým pomáha tímu pracovať efektívne.

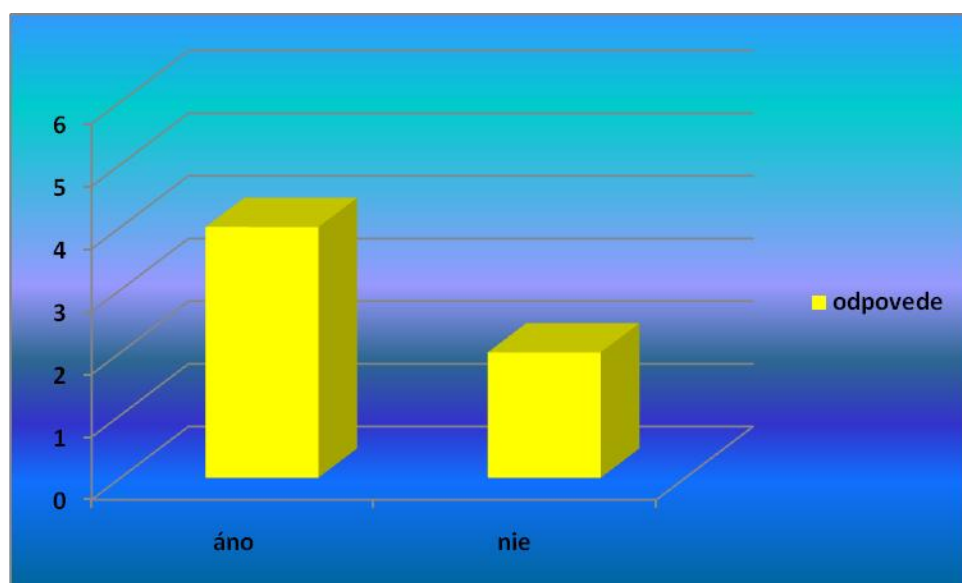
Odpovede skúmaného tímu sa pohybujú v kladných častiach možností odpovedí, a to 2x áno a 3x skôr áno. Členovia tímu vedia navzájom dobre komunikovať, dávať si správnu spätnú väzbu. Vzájomná otvorená výmena informácií, zdieľanie nových myšlienok a ich spoločné rozvíjanie sú nenahraditeľné pozitíva tímového prístupu.

Otázka č.14: Hodnotí sa pravidelne Váš výkon? (prostredníctvom individuálnych pohovorov alebo inou formou)

Tabuľka 5.14: Odpovede tímu

Odpovede	Áno	Nie
Tím	4	2

Graf 5.14: Odpovede tímu



Hodnotenie zamestnancov predstavuje racionálne a systematické porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilostí zamestnancov s tým, či dokážu úspešne vykonávať zverené úlohy.

Hodnotenie je dôležité na posúdenie výkonu zamestnancov, pri spôsobe odmeňovania a motivovania zamestnancov, zlepšovanie vzájomných vzťahov a pre vytvorenie predpokladov na posúdenie efektívnosti procesov získavania a výberu zamestnancov.

V prípade skúmaného tímu sa vyskytujú 4 odpovede áno a 2 odpovede nie. Čiže tím je pravidelne hodnotený, ale nie všetci členovia. Na otázku či by takúto zmenu prijali, odpovedali áno.

5.3 Návrhy a odporúčenia pre daný tím

5.3.1 Poznatky vyplývajúce z odpovedí dotazníkov

1. Členovia tímu nevedia ako by mal tím a tímová práca vyzerat' a ako by sa mali členovia tímu chovať.
2. Nie všetkým členom tímu sú jasné ciele a čoho chcú ako tím dosiahnuť.
3. Členovia tímu presne nevedia aké sú ich právomoci, čo kto v tíme robí a za čo v tíme zodpovedá.
4. V tíme nie sú dostatočne rešpektované názory, nápady a pripomienky jednotlivých členov.
5. Existujú nedostatky v odborných znalostiach alebo schopnostiach jednotlivých členov tímu.
6. Nie je dostatočne rýchla a pravidelná informovanosť o bežných plánoch.
7. Členovia tímu nevidia možnosť svojho ďalšieho rozvoja a vzdelávania v tíme a nepozorujú príklady rozvoja svojej kariéry.

5.3.2 Návrhy a riešenia pre tím

Ad 1) Členovia tímu by si mali osvojiť základné znaky tímu a tímovej práce. Mali by si uvedomiť svoju príslušnosť k tímu. Je na vedúcom tímu, aby poučil členov tímu, že základom je spolupráca, dôvera a súdržnosť pracovníkov. Až potom môže tím začať pracovať efektívne. Navrhujem rôzne **školenia**, ktoré sa zaoberajú tímovou prácou.

Ad 2) Je nutné, aby sa členovia tímu stotožnili so skupinovým cieľom. Rozhodujúce pri tvorbe cieľov v tíme je to, že ciele sú stanovené spoločne a sú odsúhlasené všetkými členmi tímu. Čiže je potrebné, aby ciele boli stanovované spoločne a potom im všetci členovia budú rozumieť. Navrhujem pravidelné **schôdze**, kde sa budú preberať jednotlivé ciele a tým pádom ich všetci môžu odsúhlasiť.

Ad 3) Dôvera medzi nadriadeným a podriadeným je veľmi dôležitá. V tomto prípade sa musí dať prednosť delegovaniu. Pokiaľ vedúci tímu presne stanoví rozsah právomocí a zodpovednosti nenastanú nedorozumenia a členovia tímu budú presne vedieť, čo je ich právomocou a zodpovednosťou za ňu. Keď **vedúci** bude dobre **delegovať** vytvorí sa aj lepšia firemná kultúra a efektívnejšia tímová práca.

Ad 4) Netreba podceňovať názory a nápady jednotlivých členov tímu, ale naopak treba ich v tom podporovať a konzultovať ich s nimi. Podporí to nie len vzťah medzi jednotlivými členmi, ale urobí to dobrú atmosféru v tíme a podporí to komunikáciu. Vedúci tímu musí dať prvý impulz, vyjadriť snahu o zaujímanie sa čo si jednotliví členovia tímu myslia. Navrhujem **skrinku** alebo **nástenuku**, kde môžu zamestnanci vyjadrovať svoje názory.

Ad 5) Základom dobrého tímu je odbornosť členov tímu. V tomto prípade sa vyskytujú nedostatky v odbornosti jednotlivých členov. Odporúčam rôzne **školenia, tréningy, výcvik** alebo **rekvalifikácie**, ktoré budú prínosom nielen pre tím ale aj pre celú firmu. Dobré meno firmy zabezpečia aj kvalifikovaní zamestnanci, ktorí budú schopní pracovať efektívne.

Ad 6) V tíme je nedostatočná informovanosť. Na zvýšenie informovanosti by som odporučila zmenu podávania informácií. Je potreba využitia viacerých možností posunutia informácií. A to napríklad **posielanie emailov**, vyvesenie plánov na **nástenuku**, informácie nepovedať len jednému členovi tímu, ale oboznamovať ich o plánoch všetkým naraz, zvolávať **schôdze** a tam ich o všetkých veciach oboznámiť.

Ad 7) Pre efektívny tím je dôležitá motivácia. Každého člena tímu motivuje niečo iné, preto je potreba dať členom tímu pocítiť, že za dobre vykonanú prácu majú možnosť rôznych odmien. Či už vo forme kariérneho postupu, rozvoja osobnosti alebo pre niekoho aj možnosť ďalšieho vzdelávania.

6 Záver

Spoločnosť GEORG je dynamická a prosperujúca firma aj vďaka svojim zamestnancom, ktorí sú voči firme lojálni. Do popredia vystupuje príjemná atmosféra a prozákaznícky prístup.

Cieľ mojej bakalárskej práce sa naplnil a výsledkom bolo zistenie, že tímovú prácu treba zefektívniť (pozri Poznatky vyplývajúce z odpovedí dotazníkov, str. č.40). K výsledku a zostaveniu dotazníka mi pomohla použitá a naštudovaná literatúra.

Objektom môjho šetrenia bol procesný tím v tejto tlačiarenskej spoločnosti. Pomocou dotazníka som zistila určité nedostatky v tímovej práci.

Členovia tímu nevedia čo je to tím a tímová práca a nemajú poznatky o tom, ako má tím a tímová práca vyzeráť. Ako sa majú jednotliví členovia tímu správať a ako sa majú k sebe chovať.

Snaha plniť efektívne cieľ spoločnosti by mala podporiť myšlienku tímovej spolupráce, nevytvárať len skupiny s označením „tím“. Stále zdokonaľovať a pracovať na tímovej spolupráci, vzájomne sa podporovať a pomáhať si.

Dôležité je, dať priestor každému jednotlivcovi v tíme vyniknúť, a tým posilniť myšlienku tímu. Rozvinúť ich kreativitu a tím zabezpečiť rôzne varianty plnenia cieľa. Tím posilňuje každého jeho jednotlivca, dodáva mu energiu a snahu sa ďalej rozvíjať a zdokonaľovať sa.

Dúfam, že moje návrhy na zlepšenie tímovej práce nezostanú vo firme nepovšimnuté a vedenie firmy si vezme určité návrhy k „srdcu“. Pochopila, že zefektívnenie tímovej práce bude pre firmu prínosom nielen v peňažnej forme, ale z časti aj na bonite podniku v očiach verejnosti.

Ved' cieľom firmy je zlepšiť prácu s dôrazom na orientáciu na zákazníka. Spokojnosť zákazníka je jej prvoradým cieľom a snaží sa o to, aby fungovala na báze partnerstva, vzájomne dobrej spolupráce a na korektných vzájomných vzťahoch.

Verím, že moje návrhy ako správne a efektívnejšie viesť členov tímu budú použité a následné výsledky sa budú stále len zlepšovať.

Zoznam použitej literatúry

KNIHY

- [1] ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Prel. H. Vejmělková. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-052.
- [2] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Prel. H. Vejmělková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [3] ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmu*. Prel. M Rozsival. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- [4] BAY, R. H. *Účinné vedení týmu*. Prel. D. Drmllová a I. Musilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [5] CRKALOVÁ, A. a RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Prel. Mgr. J. Novotná. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] HAGUE, P. *Průkum trhu*. Prel. V. Jungmann aj. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 236 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [8] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [9] KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [10] PAYNE, V. *Teambuilding workshop*. Prel. K. Heckeletová aj. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.

[11] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s.
ISBN 80-85839-19-9.

[12] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s.
ISBN 80-85839-90-3.

[13] ZÁHRADKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* 1. vyd.
Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

ELEKTRONICKÉ MONOGRAFIE

[14] http://www.kniharstvogeorg.sk/_sk/index.php?page=_kontakty [cit. 2010-03-27]

[15] http://www.kniharstvogeorg.sk/_sk/index.php?page=_profil [cit. 2010-03-27]

[16] http://www.kniharstvogeorg.sk/_sk/index.php?page=_sluzby [cit. 2010-03-27]

[17] http://vz.truni.sk/Prednasky/statistika/Spracovanie_udajov.pdf [cit. 2010-03-05]

[18] www.ef.umb.sk/upload/predmet/676/DOTAZNIK-w..ppt [cit. 2010-03-05]

[19] http://www.ampec.cz/download/ucinne_vedeni_tymu.doc [cit. 2010-02-19]

[20] <http://kariera.zoznam.sk/sk/c/100328/399176/Timova-praca> [cit. 2010-01-25]

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce:

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2010

.....

Martina Jasenovská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hollého 162/17, 015 01 Rajec, Slovenská republika

Zoznam použitých príloh

Príloha č. 1: Dotazník

Príloha č.2: Služby ponúkané firmou (fotodokumentácia)

Príloha č. 3: Logo firmy

Príloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

Som študentka 3. ročníka VŠB-TU Ostrava a píšem bakalársku prácu o Vašej firme.

Touto cestou by som Vás chcela požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorého vyhodnotením bude zefektívnenie vášho pracovného tímu.

Postup pri vyplňovaní je jednoduchý a zakrúžkujte vždy len jednu odpoveď.

Uvedený dotazník je anonymný, zaberie len pár minút a je určený len pre účely mojej bakalárskej práce.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a čas strávený pri jeho vyplňovaní.

Martina Jasenovská

1.) Myslíte si, že Vy a Vaši kolegovia pracujete ako tím?

Áno skôr áno skôr nie nie

2.) Popíšte vlastnými slovami ako by mal podľa Vás tím a tímová práca vyzerat' a ako by sa mali chovať členovia tímu:

.....

.....

.....

3.) Sú Vám jasné ciele vášho tímu? Čoho chcete dosiahnuť?

Áno skôr áno skôr nie nie

4.) Viete čo je vašou úlohou v tíme?

Áno skôr áno skôr nie nie

5.) Viete aké sú Vaše právomoci, čo kto presne v tíme robí a za čo zodpovedá?
Áno skôr áno skôr nie nie

6.) Viete aké štandardy výkonu sa od Vás očakávajú?
Áno skôr áno skôr nie nie

7.) Myslíte si, že sú Vaše názory, nápady alebo pripomienky v tíme rešpektované (vypočuté)?
Áno občas nikdy

8.) Myslíte si, že existujú nejaké nedostatky v odborných znalostiach alebo schopnostiach jednotlivých členov v tíme?
Áno skôr áno skôr nie nie

9.) Myslíte si, že je veľkosť tímu správna a pracujú spolu správnymi ľuďmi?
Áno nie

Ak nie aké zmeny by ste navrhli:

.....
.....

10.) Myslíte si, že ste dostatočne rýchlo a pravidelne informovaný o bežných plánoch?

Áno skôr áno skôr nie nie

11.) Vidíte možnosť svojho ďalšieho rozvoja a vzdelávania v tíme alebo firme?
Máte možnosť pozorovať určité príklady rozvoja svojej kariéry?

Áno skôr áno skôr nie nie

12.) Máte jasný a presný popis Vašej pracovnej činnosti?
Áno nie

Ak nie prijali by ste takúto zmenu:

.....

13.) Viete si dávať správnu spätnú väzbu alebo sa len v tíme kritizuje a obviňuje?

Áno skôr áno skôr nie nie

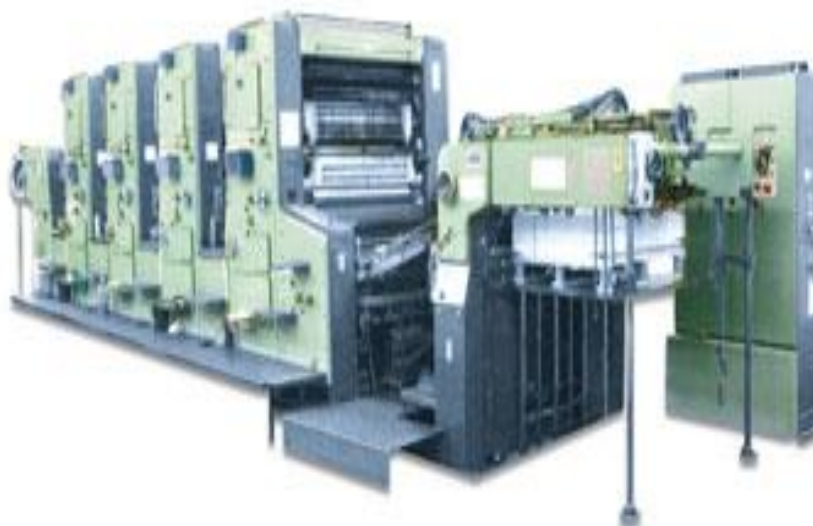
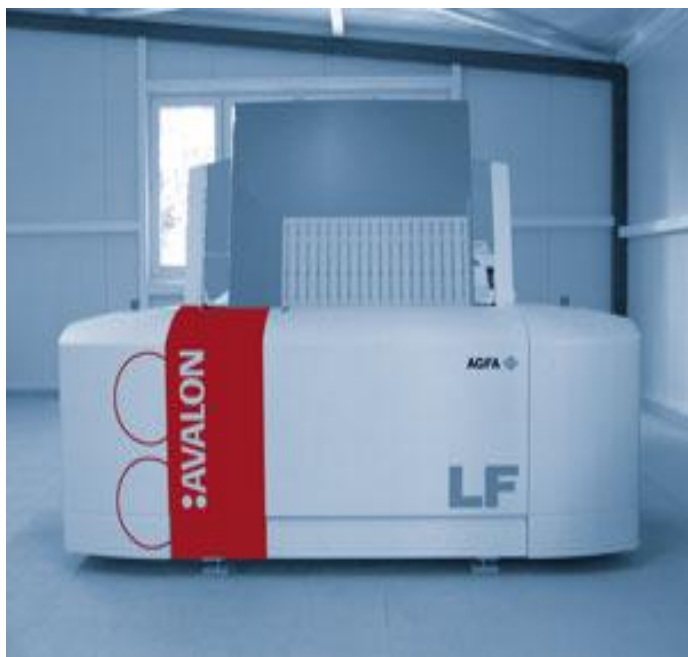
14.) Hodnotí sa pravidelne Váš výkon? (prostredníctvom individuálnych pohovorov alebo inou formou?)

Áno nie

Ak nie prijali by ste takúto zmenu, bolo by to pre Vás viac motivujúce:

.....

Príloha č.2: Služby ponúkané firmou (fotodokumentácia)





Príloha č.3: Logo firmy

